



+VALOARE



Diagnostic intercultural

Competitivitate organizațională prin mixare culturală
și despre creșterea performanței manageriale
prin sinergie interculturală

DUMITRU ZAIȚ

III 309.480



Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza” Iași

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU” IASI

III 309. 480



BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Colecția Economikon este coordonată de prof.univ.dr. Ion Pohoacă și prof.univ.dr. Dumitru Zait

Referenți științifici:

Prof.univ.dr. Constantin Sasu
Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași

Ponf.univ.dr. Ioan Petrișor
Universitatea de Vest din Timișoara

Redactor: Iulian Moga
Coperta: Manuela Oboroceanu
Tehnoredactor: Florentina Crucerescu

ISBN 978-973-703-803-6

© Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, 2012
700109 – Iași, str. Pinului, nr. 1A, tel./fax: (0232) 314947
<http://www.editura.uaic.ro> e-mail: editura@uaic.ro

659844

Diagnostic intercultural

**Competitivitate organizațională
prin mixare culturală și despre
creșterea performanței manageriale prin
sinergie interculturală**

DUMITRU ZAIȚ



Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza” Iași

2012



1006819

BCU IASI

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
ZAIȚ, DUMITRU

**Diagnostic intercultural : competitivitate organizațională
prin mixare culturală și despre creșterea performanței manageriale
prin sinergie interculturală / Dumitru Zaiț – Iași :**

Editura Universității „Al. I. Cuza”, 2012

ISBN 978-973-703-803-6

65.012.4

27 IUN. 2013

Cuprins

Prefață: O cale spre înțelegerea relațiilor dintre culturi / 11

O introducere: Poziții și controverse ... interculturale? / 17

I. Abordarea interculturală în management / 35

- 1.1. Sensuri și delimitări conceptuale / 35
- 1.2. Întreprinderea/organizația multiculturală / 37
- 1.3. Cultural, intercultural, specific, diferit / 38
- 1.4. Activitățile abordării interculturale / 41
- 1.5. Origini și factori ai abordării interculturale în management / 44
- 1.6. Standardizare vs. adaptare în management / 50
- 1.7. Probleme de rezolvat prin abordarea interculturală / 52
- 1.8. Conexiuni și delimitări / 58

II. Cultură și specificitatea culturală / 73

- 2.1. Semnificații ale culturii în acțiune / 73
- 2.2. Cultura organizațională și cultura profesională / 77
- 2.3. Determinante ale specificității culturale / 82
- 2.4. Analiza diferențelor culturale / 88
- 2.5. Comunicarea interculturală și schimbul intercultural / 91
- 2.6. Limba și limbajul în abordarea interculturală / 95
- 2.7. Religia ca element al diferențierii culturale / 98
- 2.8. Reflexe ale specificității culturale: folclorul și stereotipul / 100

III. Elemente ale diagnosticării culturale și interculturale / 107

- 3.1. Diagnostic cultural și diagnostic intercultural / 107
- 3.2. Sisteme de valori culturale / 109
- 3.3. Dimensiuni ale specificității culturale / 112
- 3.4. Specificitatea culturală în afaceri și în management / 123
- 3.5. Condiții ale diagnosticării interculturale / 126
- 3.6. Construcția unui diagnostic / 131

IV. Metodologie în diagnosticarea interculturală / 137

- 4.1. Poziționarea metodologică generală / 137
- 4.2. Diferențieri semantice / 144
- 4.3. Strategii de abordare interculturală / 149
- 4.4. Măsurare și/sau cuantificare / 154

V. Recoltare și tratare/prelucrare a datelor în intercultural / 163

- 5.1. Recoltarea datelor și informațiilor: surse și modalități de culegere / 163
- 5.2. Tehnici, procedee și instrumente de recoltare / 167
- 5.3. Tehnici, procedee și instrumente de tratare / 185

VI. Particularismul metodologic în abordarea interculturală / 205

6.1. Stereotipurile lui Bosche / 207

6.2. Programul mental ca elaborat cultural / 209

6.3. Dilemele lui Trompenaars / 215

6.4. Decodajul culturii prin analiza tridimensională (Ed. Hall) / 220

6.5. Recursul la criterii socio-economice (variabilele culturii integrate) / 226

VII. Analiza și interpretarea. Sincronia interculturală / 247

7.1. Orientarea analizei și/sau a interpretării / 248

7.2. Suportul analizei: tratarea statistică / 255

7.3. Un nou instrument de analiză interculturală: sincronia culturală / 257

VIII. Exploatarea diagnosticului intercultural / 267

8.1. Reprezentarea diagnosticului / 267

8.2. Poziționări sinergice în marketing / 270

8.3. Adaptarea sau construcția interculturală în MRU / 305

IX. Învățarea sau antrenamentul intercultural / 327

9.1. Etape ale învățării sau antrenamentului intercultural / 327

9.2. Reguli și principii ale adaptării / 328

9.3. Evaluarea și antrenarea interculturale / 334

9.4. Poziționări incorecte față de intercultural / 350

Bibliografie / 355

Anexa I, Indicatori ai mediei și dispersiei / 359

Anexa II, Parametri ai corelației și regresiei folosiți în diagnosticarea interculturală / 361

Table des matières

Préface: un chemin vers la compréhension culturelle / 11

Une introduction: Positions et controverses....interculturelles / 17

I. L'approche interculturelle en management / 35

- 1.1. Sens et délimitations nécessaires / 35
- 1.2. L'entreprise/organisation multiculturelle / 37
- 1.3. Culturel, interculturel, spécifique, différent / 38
- 1.4. Les activités de l'approche interculturelle / 41
- 1.5. Origines et facteurs de l'approche interculturelle en management / 44
- 1.6. Standardisation vs. adaptation en management / 50
- 1.7. Problèmes à résoudre par les approche interculturelles / 52
- 1.8. Connexions et délimitations / 58

II. Culture et spécificité culturelle / 73

- 2.1. Significations de la culture en action / 73
- 2.2. Culture organisationnelle et culture professionnelle / 77
- 2.3. Les déterminants de la spécificité culturelle / 82
- 2.4. L'analyse des différences culturelles / 88
- 2.5. Communication interculturelle et échange interculturel / 91
- 2.6. Langue et langage en approche interculturelle / 95
- 2.7. La religion comme élément de la différenciation culturelle / 98
- 2.8. Reflexes de la spécificité culturelle: le folklore et les stéréotypes / 100

III. Les éléments de la diagnose culturelle et interculturelle / 107

- 3.1. Diagnostic culturel et diagnostic interculturel / 107
- 3.2. Systèmes de valeurs culturelles / 109
- 3.3. Dimensions de la spécificité culturelle / 112
- 3.4. Spécificité culturelle en management et en affaires / 123
- 3.5. Conditions du diagnostique interculturel / 126
- 3.6. La construction d'un diagnostic / 131

IV. Méthodologie dans le diagnostique interculturel / 137

- 4.1. Positionnement méthodologique général / 137
- 4.2. Différenciations sémantiques / 144
- 4.3. Stratégies de l'approche interculturelle / 149
- 4.4. Mesurément et/ou quantification / 154

V. La collecte et le traitement des données et des informations / 163

- 5.1. Collecte de données et d'informations: sources et modalités de collecte / 163
- 5.2. Techniques, procédés et outils de collecte / 167
- 5.3. Techniques, procédés et outils de traitement / 185

VI. Particularisme méthodologique en approche interculturelle / 205

- 6.1. Les stéréotypes de Bosche / 207
- 6.2. Le programme mental comme acquis culturel / 209
- 6.3. Les dilemmes de Trompenaars / 215
- 6.4. Le décodage de la culture par analyse tridimensionnelle / 220
- 6.5. Le recours à des critères socio-économiques
(les variables de la culture intégrée) / 226

VII. L'analyse et l'interprétation. La synchronie culturelle / 247

- 7.1. L'orientation de l'analyse et/ou de l'interprétation / 248
- 7.2. Le support de l'analyse: le traitement statistique / 255
- 7.3. Un nouvel outil d'analyse interculturelle: la synchronie culturelle / 257

VIII. L'exploitation du diagnostic interculturel / 267

- 8.1. La représentation du diagnostic / 267
- 8.2. Positionnements synergiques en marketing / 265
- 8.3. L'adaptation et la reconstruction interculturelle en GRH / 305

IX. L'apprentissage ou le coaching interculturel / 327

- 9.1. Les étapes de l'apprentissage ou de l'entraînement interculturel / 327
- 9.2. Règles et principes de l'adaptation interculturelle / 328
- 9.3. L'évaluation et l'entraînement interculturels / 334
- 9.4. Des erreurs en interculturel / 350

Bibliographie / 355

Annexe I, Indicateurs de la moyenne et de la variance / 359

Annexe II, Des paramètres de la corrélation et de la régression employés pour le diagnostic interculturel / 361

Contents

Preface: A way to cultural understanding / 11

An introduction: Cross-cultural positions and controversies / 17

I. Cross-cultural approach in management / 35

- 1.1. Meanings and conceptual confining / 35
- 1.2. Multicultural enterprise/organization / 37
- 1.3. Cultural, intercultural, specific, different / 38
- 1.4. Activities of intercultural approach / 41
- 1.5. Origins and factors of intercultural approach in management / 44
- 1.6. Standardization vs. adaptation in management / 50
- 1.7. Problems to solve by an intercultural approach / 52
- 1.8. Connexions and confinings / 58

II. Culture and cultural specificity / 73

- 2.1. Meanings of culture in action / 73
- 2.2. Corporate and professional cultures / 77
- 2.3. The determinants of the cultural differences / 82
- 2.4. The analysis of the cultural differences / 88
- 2.5. Intercultural communication and exchange / 91
- 2.6. Language in the intercultural approach / 95
- 2.7. Religion as a cultural differentiation element / 98
- 2.8. Reflexes of cultural distinction: folklore and stereotype / 100

III. The elements of cross-cultural diagnostic / 107

- 3.1. Cultural and cross-cultural diagnostic / 107
- 3.2. Cultural values systems / 109
- 3.3. Dimensions of the cultural specificity / 112
- 3.4. Cultural specificity in business and management / 123
- 3.5. Conditions of the cross-cultural diagnostic / 126
- 3.6. Building the diagnostic / 131

IV. Methodology in cross-cultural diagnostic / 137

- 4.1. General methodological position / 137
- 4.2. The semantic differentiation / 144
- 4.3. Strategies of cross-cultural approach / 149
- 4.4. Measurement and/or quantification / 154

V. Data and information collection and treatment / 163

- 5.1. Data and information collection: sources and means / 163
- 5.2. Collection techniques, means and tools / 167
- 5.3. Treatment techniques, means and tools / 185

VI. Methodological particularities in the cross-cultural approach / 205

6.1. Bosche's stereotypes / 207

6.2. Soft of the mind as cultural acquis / 209

6.3. Trompenaars's dilemmas / 215

6.4. Cultural decoding by the three-dimensional analysis / 220

6.5. Socio-economic criteria (integrated culture variables) / 226

VII. Analysis and interpretation. The cultural synchrony / 247

7.1. Analysis and/or interpretation's orientation / 248

7.2. The analysis support: the statistical treatment / 255

7.3. A new technique for intercultural analysis: the cultural synchrony / 257

VIII. Exploitation of the intercultural diagnostic / 267

8.1. The diagnostic representation / 267

8.2. Synergic positioning in marketing / 270

8.3. Intercultural construction or adaptation in HRM / 305

IX. Intercultural learning or coaching / 327

9.1. Stages within learning and coaching of the intercultural / 327

9.2. Principles and regulations of the intercultural adaptation / 328

9.3. Evaluation and intercultural coaching / 334

9.4. Errors in the incorrect positioning towards intercultural / 350

Bibliography / 355

Annex I, Indicators of mean and variance / 359

Annex II, Parameters of the correlation and regression in cross-cultural diagnosis / 361

Prefață

O cale spre înțelegerea relațiilor dintre culturi

Neavând tocmai o istorie propriu-zisă, originile putându-i fi identificate pe la începuturile deceniului a șaselea al secolului trecut, abordarea interculturală, ca demers teoretic – generalizator, mai ales – s-a impus înainte de toate în ultimii 30-40 de ani prin efectele aplicării sale în managementul organizației. Atributul „intercultural” a devenit chiar foarte cunoscut, deși nu toți cei care-l folosesc în diferite exprimări au semnificația sa teoretică și aplicată clară. De fapt, termenul respectiv desemnează o manieră de abordare a relațiilor de un anumit fel dintre culturi diferite, ceea ce poate fi sugerat de sensul construcției sale etimologice. Trimiterea la „relații” sau „raporturi” între culturi diferite este implicită în orice sintagmă conținând cuvântul „intercultural”. Totuși, prin asocierea sa cu activități pe care se bazează și implicații pe care le determină, interculturalul a devenit un atribut al unei acțiuni care are ca finalitate construcția sau reconstrucția decizională de organizație. Fără a face din aceasta o restricție exclusivistă în exploatarea cuvântului respectiv, trebuie totuși să admitem că tipul respectiv de abordare (interculturală) este asociat cu problematica domeniului care l-a consacrat, sub aspect conceptual, problematică aparținând zonei managementului organizației.

În asemenea condiții, se vorbește mai ales despre „abordare interculturală” în legătură cu „managementul intercultural” decât despre „abordare interculturală” și „sociologie interculturală” sau „antropologie interculturală”, de exemplu. Prin „intercultural”, în asociere cu managementul organizației, ca și cu toate disciplinele sau practicile privitoare la aceasta, avem deci în vedere, cel puțin în abordările la originea cărora găsim problematica decizională a managerului care acționează în medii sau circumstanțe multiculturale, un mod specific de cercetare a specificității și diferențierii culturale. Acest mod specific de cercetare (abordare) privește atât realitatea vizată (cultura sau culturile în cauză), cât și maniera în care aceasta este considerată, identificată, analizată și folosită în fundamentarea și luarea deciziilor la nivel de organizație sau de un altfel de structură de grup care propune realizarea unor acțiuni sau activități cu o anumită finalitate practică. Este perspectiva pe care prezenta lucrare o reține pentru a propune câteva lămuriri, restructurări și poziționări conceptuale și metodologice, ca și unele dezvoltări și construcții teoretice și sugestii de aplicare concretă în domeniul problematicii pe care

abordarea interculturală o are în vedere. Diagnosticul intercultural, sintagma reținută ca titlu principal al acestei cărți, sugerează locul central care revine cercetărilor asupra culturii din perspectiva managementului organizației în orice abordare interculturală.

Lucrarea propune însă cel puțin trei teme complementare care pot reține atenția în configurarea modului de construcție, locului și rolului diagnosticului intercultural ca instrument fundamental al oricărei abordări interculturale. Astfel, prima temă a lucrării, ca și a abordării culturale, în general, cu utilitate teoretică și generalizatoare, mai ales, dar și cu consecințe practice normale, este aceea privitoare la definirea și delimitarea problematicii și configurarea domeniului specific în care se încadrează diagnosticul intercultural. Nevoia de a realiza o asemenea tratare pentru tema respectivă are cel puțin două motivații. Prima este legată de inconsecvența cu care este folosit cuvântul „intercultural”, ca și diferitele concepte în care acesta este integrat: management (intercultural), marketing (intercultural), demers (intercultural) etc. A doua motivație reține obligativitatea plasării textului lucrării într-o realizare având unitate și coerență logică, semantică și, implicit, de conținut. Pentru a trata tema respectivă, lucrarea consacră două capitole: primul privitor la *Abordarea interculturală în management* și al doilea referitor la *Cultură și specificitate culturală*. Primul realizează un cadru de referință unitar al abordării interculturale și nevoii de a o realiza de către managementul organizației sau întreprinderii pe care am numit-o și o vom considera „multiculturale”. Astfel, este evidentă opțiunea pentru realizarea diferențierilor semantice cu claritate, mai ales atunci când avem de-a face cu abordarea unei atât de complexe realități cum este cultura. Al doilea, cu scopul de a pune în evidență aspectele esențiale ale culturii necesare a fi studiate și considerate în abordarea interculturală pentru organizație și managementul acesteia. Fără a fi suspect reduționistă, poziționarea respectivă aduce în prim-plan perspectiva pragmatică asupra culturii în cel puțin trei sensuri: ca furnizor de modele (valori, norme, comportamente, atitudini etc.); ca mediu de sau context de inițiere și realizare a acțiunii; și ca receptor al schimbărilor pe care individul și grupul le determină sau generează în timp (dinamica culturii).

O a doua temă este aceea a construcției diagnosticului intercultural, temă beneficiind de o dezvoltare sistematică în cinci capitole ale lucrării. Capitolul al III-lea, *Elementele diagnosticării interculturale*, realizează o analiză succintă a principalelor repere pe care se bazează și pe care ar trebui să le considere abordarea interculturală, în general, diagnosticarea, ca activitate a acesteia în special. Această secvență a textului lucrării este menită a atrage atenția asupra unor derapaje deja produse în unele abordări și diagnosticări interculturale anterioare, pe de o parte, și unor capcane ce pot să apară în astfel de întreprinderi și care au ca surse erori de plasare și de construcție metodologică și procedurală, pe de altă parte. Al patrulea capitol, intitulat *Metodologie în diagnosticarea interculturală*, propune o sistematizare și dezbatere a elementelor cu caracter tehnic și normativ a oricărei abordări interculturale care-și propune să ajungă la rezultate coerente și plauzibile,

având un nivel ridicat de încredere și verosimilitate. Am considerat utilă o asemenea sistematizare și analiză critică pentru a atrage atenția asupra nevoii de construcție potrivită și adecvată sau de adaptare metodologică în orice tip de cercetare, în general, în cea interculturală în particular. Recursul la o metodă sau o tehnică oarecare, alese la întâmplare sau folosite anterior în cercetări mai mult sau mai puțin remarcabile nu aduce rezultate bune și așteptate în mod spontan. Alegerea sau construcția strategiei de cercetare este complexă, migăloasă și cu riscuri serioase atunci când nu există cunoștințe adecvate și o anumită pricepere deprinsă prin exercițiu și dăruire.

Legat de problematica metodologiei de abordare interculturală, dar tratând un subiect mai focalizat, este și capitolul al V-lea, *Recoltare și tratare/prelucrare a datelor și informațiilor*. Am ținut aici să marcăm, cu mai mare precizie și rigoare, una din etapele abordării interculturale, aceea consacrată identificării naturii și tipului de date și informații necesare, a surselor și modalităților de căutare și culegere, ca și tehnicilor, procedeele și instrumentelor posibil a fi folosite, și aici în mod diferențiat, în funcție de diferite elemente specifice locului, timpului sau circumstanțelor care situează sursele în raport cu obiectul și scopul cercetării.

Capitolul al VI-lea, *Particularismul metodologic în abordarea interculturală*, are două obiective: primul este acela de a convinge asupra nevoii de a acorda importanță diversității culturale în afaceri și management inclusiv prin modul de a realiza abordarea interculturală; al doilea este în corespondență cu primul și are menirea a surprinde maniera natural diferită a celor câtorva cercetări interculturale mai cunoscute la care lucrarea face frecvent referire. Vom putea astfel constata diferențele dintre diferitele abordări interculturale în funcție de elemente diferite, deseori neașteptate pentru specialist, ca și pentru neofit. O asemenea manieră totdeauna particulară de tratare o vom regăsi apoi la nivelul celei mai subiective etape a abordării interculturale. Capitolul al VII-lea, *Analiza și interpretarea. Sincronia culturală*, surprinde nu doar această dominantă subiectivă a activităților specifice acestei etape, ci și nevoia de a concepe, construi și reconstrui permanent în sens conceptual și metodologic pentru a ameliora, modifica sau rectifica unele sau altele din elementele implicate în abordarea interculturală, mai ales la nivelul acestor activități (consacrate analizei și interpretării).

Cea de-a treia temă majoră a lucrării are ca rol furnizarea unui set de poziționări și orientări posibile ale deciziilor managementului organizației față de rezultatele furnizate prin diagnosticarea interculturală, ca și ale managementului, în general, față de formarea și antrenarea interculturală a angajaților sau candidaților la angajare. Două capitole, al VIII-lea (*Exploatarea diagnosticului intercultural*) și al IX-lea (*Învățarea sau antrenamentul intercultural*), supun atenției tratarea aspectelor caracterstice ale temei respective. Astfel, exploatarea sau valorizarea rezultatelor furnizate prin abordarea interculturală, prin ceea ce devine diagnosticul intercultural, furnizat în diferite forme (cea tabelară pe care o propunem aici fiind una suficient de explicită și ușor de manevrat), este oferită prin două direcții semni-

ficative: marketing și managementul resurselor umane. Alte câteva direcții de exploatare sunt doar evocate sau marcate într-o manieră implicită prin situații, sugestii sau soluții oferite managementului organizației/întreprinderii. Problematika învățării și antrenamentului intercultural, ca și a adaptării sau integrării culturale este tratată în capitolul ultim al lucrării, cel în care sunt analizate principii, reguli, căi și modalități de evaluare a sensibilității interculturale și a profilului intercultural ale managerului, candidatului sau angajatului pentru misiuni sau stagii în alte spații sau contexte culturale, ca și de învățare, de înțelegere, de antrenare, de adaptare și de integrare culturale. Câteva capcane, dificultăți și erori frecvente în poziționarea față de cultură, specificitate și diferențiere culturale completează spre final problematica complexă și nu doar importantă pentru întreprindere/organizație a acestei lucrări.

Pentru o mai bună anticipare a conținutului, a filosofiei sale, ca și a manierei de tratare a problematicii abordării și diagnosticării interculturale, cartea se deschide printr-o relativ amplă introducere, ca un gen de prolegomene la interculturalitate ca mod de abordare a unora dintre aspectele tactice și strategice ale managementului organizației/întreprinderii. Textul acestei introduceri este de fapt adaptarea unui articol publicat de autor în numărul 5 din 2011 al revistei *Management & Gouvernance* sub titlul francez *Vers l'interculturel en management: sur quelques controverses sémantiques*. Articolul respectiv surprinde suficient de sintetic poziția filosofică și metodologică a autorului față de problematica interculturală și relația dintre aceasta și management. Unele retușuri ale respectivului text au fost necesare pentru o mai bună relaționare cu problematica și modul de abordare al acesteia în prezenta carte.

Pentru a oferi un sprijin metodologic celorla căroră li se adresează, în principal cartea, specialistul și cercetătorul în management intercultural al organizației, partea sa ultimă conține, sub formă de anexe, unele relații de calcul și recomandări de utilizare pentru indicatori statistici, parametri și teste de verificare pentru cazul recursului la metode și tehnici cantitative de cercetare a culturii și specificității culturale. Așa cum am încercat permanent să spunem în cuprinsul cărții, simpla cunoaștere și aplicare a unor asemenea metode, tehnici și relații de calcul nu este suficientă pentru obținerea celor mai bune rezultate în astfel de studii și cercetări. O minimă experiență, ca și abilități specifice de analiză și interpretare, sunt absolut necesare unei bune și nu doar corecte poziționări față de problematica atât de complexă și totdeauna pafticulară a abordării și a diagnosticării interculturale pentru managementul organizației/întreprinderii.

Textul acestei cărți este rezultatul unei elaborări îndelungate, bazate pe lecturi și, mai ales, experiențe personale suficient de relevante, atât ca prezență în diferite ocazii... interculturale, cât și ca responsabil sau membru al unor echipe sau grupuri mixte de cercetare, în România sau altundeva în lume. Aș menționa succesiunea mea de experiențe ca profesor de management intercultural, mai ales, la câteva universități din Franța în ultimii aproape 20 de ani. Nu puține au fost însă

și întâlnirile cu medii culturale diferite ocazionate de misiuni sau vizite ca turist în diferite alte locuri din lume. Din atmosfera unei ierni aspre, într-un Köln mirosind a Crăciun și schimbare de ani, cu oameni aspri și amatori de întâlniri scăldate în vin fierț am reținut purtările tranșante, duse de sinceritatea relației până la prietenia curată a străzii. O întâlnire cu oameni puternici și cuceritori prin ținuta mândră și rafinată mi-a marcat pentru mult timp memoria scăldată de negurile acoperind apele lacului Neuchâtel, iar aerul mediteranean și pinii respighieni ai Romei mi-au reconfortat de multe ori amintirile unor întâlniri totdeauna entuziaste cu oameni în stare să trăiască clipa cu atâta pasiune. Nu mai puține momente specifice mi-au adus întâlnirile cu locuitori ai Anatoliei, ai nordului Bulgariei, ai Greciei continentale sau ai regiunii Midi din Franța, fiecare cu tradiții, mentalități pe care nu le poți percepe ca atare decât prin contact direct. A fost de fiecare dată fabulos, am avut atâtea prilejuri de mă simți stingher sau confortabil, umil sau mândru din cauze... interculturale. Acestor ocazii și, mai ales, oamenilor care mi le-au prilejuit, le datorez puținul bagaj intercultural pe care-l posed și pe care încerc și acum să-l împărtășesc celor care au nevoie de el și cred că folosindu-l le va fi de vreun folos. Cu toate că, de fiecare dată, am căutat revenirea la căminul cald al regăsirii cu Adriana, sirena cultivată a așteptărilor mele romantice, și cu Flavius, cel căruia inteligența nativă și afecțiunea maternă i-au adus existența într-o zonă a liniștii pentru mine atât de aducătoare de inspirație.

Eu sunt convins că toate experiențele și cunoștințele interculturale achiziționate în timp sunt folositoare și nu trebuie lăsate în uitare. Cu acest sentiment le-am lăsat să curgă în lucrarea pe care acum o las tiparului pentru a o oferi luminii celor care vor avea nevoie. Studenții mei, mulți dornici de cunoștințe și depunerea acestora în aplicare, ca și profesioniștilor managementului care vor avea ceva de adăugat la expertiza lor citind această carte, le mulțumesc pentru răbdarea de a o fi citit, ca și pentru sugestiile pertinente pe care mi le vor face cândva. Pentru că o carte nu este decât o nouă deschidere pentru un alt fel de a privi apoi lucrurile. Un alt fel produs și propus de cei cărora li te-ai adresat cu pasiune și bună-credință.

Iași, 15 aprilie 2012

D. Zaiț

O introducere

Poziții și controverse... Interculturale?

Interculturalul este un cuvânt foarte folosit în ultimile decenii, în special după 1990, de regulă în asociere cu termenul binecunoscut de management, cu care a format o sintagmă deja fixată în vocabularul specialiștilor și al novicilor, al teoreticienilor, dar și al practicienilor. În ciuda numeroaselor lucrări dedicate acestui subiect, cercetările și studiile mai mult sau mai puțin recente nu au reușit să rezolve în mod definitiv problema prin formularea de definiții clare și acceptate de toți sau prin găsirea unor modele sau soluții pe cât de pertinente, pe atât de corecte. Dincolo de interesul de care se bucură, interculturalul și managementul intercultural au cunoscut în ultimii ani abordări importante în cercetările specifice, din ce în ce mai puțin omogene, chiar divergente, din punctul de vedere al perspectivei de abordare, ca poziționare metodologică sau chiar ca dominantă ideologică.

Mai întâi, putem constata o mare diversitate de sensuri atribuite culturii și interculturalității în raport cu managementul organizațional ca principal beneficiar. Această diversitate este, oarecum, naturală și așteptată, cu o condiție totuși: să respecte diferențele generice și să lucreze sau să efectueze cercetări în aceleași condiții, având repere semantice și epistemologice similare sau cel puțin apropiate sau convergente. Numai astfel pot fi aduse și propuse contribuții și analize originale care pot îmbunătăți cunoașterea în acest domeniu. Din păcate, apare o diversificare nejustificată în privința semanticii, filosofiei și, în special, a metodologiei la care se recurge în realizarea cercetărilor într-un domeniu atât de sensibil și de o complexitate absolut deosebită precum este cel al culturii, cu dominantele și influențele sale asupra diferitelor aspecte ale vieții individului, societății și întreprinderii, în cazul nostru. Utilizarea, de exemplu, a chestionarului ca instrument de cercetare este normală și uneori necesară. Dar recursul la chestionar ales sau construit la întâmplare, chiar prin exploatarea unor surse credibile și autorizate, fără a-l adapta la realitatea studiată poate duce la rezultate false. Într-o asemenea situație se regăsește utilizarea tehnicilor și a instrumentelor nepotrivite în abordarea problematicei culturale și interculturale.

Astfel, câteva studii deja realizate (McDonald, 2000, *apud* D. Zaiț, coord., 2002) au pus în evidență diferite probleme și dificultăți întâlnite în cercetările interculturale:

- operaționalizarea conceptului de cultură;
- considerarea naționalității ca singura realitate culturală;
- omogenitatea/neomogenitatea culturală a unei națiuni;
- perceperea culturii ca variabilă dependentă sau independentă;
- specificitatea *versus* universalitatea fenomenelor culturale;
- influențe determinate de cultura cercetătorului;
- operaționalizarea eticii afacerilor;
- diferențe de limbaj;
- identificarea și definirea variabilelor dependente;
- definirea și măsurarea variabilei independente;
- subiectivitatea și relativitatea analizei și interpretării.

Probleme și dificultățile de acest gen provoacă erori considerabile în cadrul cercetărilor respective. Originile unora dintre erorile mai frecvente ce apar în abordările interculturale ne pot ajuta să le identificăm mai ușor, să le evităm sau, cel puțin, să le aducem la un nivel cât mai puțin sesizabil.

O greșeală frecventă este generalizarea rezultatelor deja obținute, considerate valabile în orice situație, fără a pătrunde în profunzimea culturii sau a culturilor care fac obiectul cercetării. Există în acest domeniu câteva autorități considerate infailibile, chiar dacă respectivii autori nu au avut intenția de a pronunța concluzii definitive. Ceea ce se uită este faptul că specialiștii respectivi aparțin ei înșiși unei anumite culturi și că, în ciuda abordării lor deosebite a problematicii interculturale, ei nu sunt complet autonomi față de originile lor (cultura națională, formarea universitară, experiențele trăite etc.), nici față de abordarea lor metodologică (preferințe, cunoștințe acumulate, gradul de stăpânire a procedurilor calitative și cantitative, precum și a dihotomiei emic/etic etc.). Poziția cercetătorului față de cultură și față de specificul cultural este influențată de originea sau de originile sale, dacă în timpul vieții a străbătut mai multe culturi. Nimeni nu este perfect autonom față de perspectiva pe care și-o asumă în cercetarea specificității culturale. Deci ne regăsim într-un paradox care, în aparență, este fără soluții: dominați de originea culturală, ne asumăm sarcina de a analiza propria noastră cultură sau alta diferită; suntem obligați să analizăm cultura respectivă dintr-o perspectivă deloc obiectivă și, în consecință, rezultatele vor fi astfel influențate, chiar deformatе, într-un sens sau în altul. O soluție pentru a depăși această capcană este realizarea de studii încrucișate, în echipe mixte, în care cercetătorii provin din cel puțin două zone: din afara culturilor vizate și din interiorul culturii (culturilor) respective.

O a doua origine a greșelilor în domeniul intercultural se găsește în construcția incorectă, chiar deformată, și în utilizarea aparatului metodologic. Rezultatele cercetării în acest domeniu sunt extrem de sensibile față de metodele, tehnicile și instrumentele folosite. Există două aspecte esențiale referitoare la alegerea metodologică. Primul constă în buna selecție a strategiei, cu metodele, tehnicile și instrumentele adecvate problemei, obiectivelor și ipotezelor în cauză. Al doilea aspect privește adaptarea metodologiei în funcție de cultura sau culturile

ce trebuie cercetate. Astfel, dacă s-a ales ca instrument chestionarul, este obligatoriu să se adapteze întrebările și interpretările acestora în funcție de cultura de care aparțin sau din care provin respondenții vizați. Și aici există un paradox: pentru a adapta întrebările în funcție de cultura studiată este necesară cunoașterea dimensiunilor specificității acesteia. Dar, dacă se cunoaște specificitatea culturală, nu este necesar să se efectueze cercetări suplimentare în acest sens. O posibilă soluție ar fi să se lucreze în colaborare cu cercetători locali care pot da amănunte referitoare la modalitățile cele mai potrivite de construire a chestionarelor și de interpretare a răspunsurilor primite. Tocmai am menționat chestionarul ca instrument în cercetarea interculturală, deoarece există prea multe studii care nu numai că l-au utilizat în mod neadecvat, dar au și abuzat de el, considerându-l potrivit în acest gen de abordare. Mai mult, chestionarul, chiar dacă este bine cunoscut și utilizat, nu este suficient în studierea unei anumite realități, mult mai complexă și relativă. Cultura este, după cum spun și unii cercetători cu notorietate și recunoscuți în domeniu, o realitate profundă ce va putea fi defrișată în profunzime apelând la metode și instrumente adecvate, analizând și interpretând nu doar faptele și aparențele, ci și imaginarul, experiențele trăite, straturile invizibile ale existenței, proprie fiecărui univers individual sau colectiv. Observația directă, dialogul, analiza incidențelor critice ar trebui să completeze paleta metodelor și a tehnicilor utilizate în cercetările de acest tip.

Există o origine „obiectivă” a erorilor în cercetările interculturale care se găsește în modul de analiză și de interpretare a datelor, a informațiilor și a rezultatelor. Cercetările sunt conduse pe o pistă considerată fie facilă, fie mai sigură, pentru a ajunge cât mai rapid posibil la rezultate „convenabile”. Rezultatele „convenabile” sunt de fapt rezultate așteptate, iar acestea nu sunt decât stereotipurile asupra cărora „nu există nici un dubiu”. Astfel de stereotipuri sunt formulate sub formă de ipoteze (pseudo) fără a avea construcția enunțurilor respective într-o formă logică, reflectând filosofia realizării unei cercetări.

Când ipoteza este bună, nimic nu este mai simplu decât validarea ei. Atunci când ipoteza are la origine preexistența unui stereotip, nimic nu este mai simplu decât să se găsească răspunsuri la întrebări bine orientate, conform așteptărilor cercetătorului. Apoi, nu rămâne decât acțiunea unui program informatic întotdeauna ușor de găsit, care să prelucreze datele și rezultatele sosesc în câteva minute. O acțiune la fel de simplă se aplică apoi pentru a „analiza sau interpreta” parametrii, tabelele, testele de verosimilitate etc. pentru a trage concluzii asupra validării sau invalidării ipotezei. Destul de des, rezultatele analizei sau ale interpretării sunt conforme cu rezultatele anterioare, care aparțin unor cercetători ce se bucură deja de o anumită notorietate. Și în această origine există un paradox: îmbunătățirea tehnicii de prelucrare a datelor duce la creșterea gradului de superficialitate a analizei și a interpretării diferiților parametri, relații și variabile, mai ales în domeniul intercultural. Pentru a evita această situație, singura soluție ar fi crearea unei deontologii a profesiei și respectarea eticii cercetării. În același timp, trebuie

îmbunătățite abilitățile cercetării în domeniul intercultural, dar și competențele statistice și informatice ale acestuia.

Există și o origine epistemologică a unora dintre erorile cercetărilor interculturale pe care mulți cercetători le produc, fără să conștientizeze existența lor sau consecințele pe care acestea le provoacă. Este vorba despre o perspectivă reduționistă asupra culturii, foarte favorabilă cercetării care își propune să obțină rezultate concrete într-o perioadă foarte scurtă de timp, folosind evidențe empirice incontestabile. În acest sens, cultura este studiată fragmentar, vizând una sau mai multe dimensiuni inextricabil legate între ele. Or, cultura este un ansamblu, un tot, în care fiecare componentă generează efecte doar dacă intră în contact cu altele. Analiza fiecărei dimensiuni este acceptabilă în măsura în care celelalte dimensiuni ar fi apoi luate în calcul pentru a reconstitui ansamblul. Teoretic, este posibil să se separe, de exemplu, dimensiunea individualism/colectivism (în sensul dat de Hofstede) pentru a fi analizată. Însă, a implica doar această dimensiune în analiza unei culturi (fie ea și organizațională, ceea ce nu este o alegere bună în abordările interculturale, după cum vom vedea mai jos), este total incorect, concluziile respective fiind false sau cel puțin fără relevanță.

O altă origine a erorilor în abordările interculturale este confuzia între diferite perspective asumate în cercetările respective. Nu există delimitări clare între multicultural, intercultural și cultural, pe de o parte, și între managementul intercultural, managementul comparat, managementul internațional sau cultura organizațională, pe de altă parte. Astfel, se ajunge destul de frecvent la concluzii asupra unui tip de management organizațional pornind de la o ipoteză, mai mult sau mai puțin corectă, având la bază o cercetare multiculturală sau alta interculturală. Această trecere va putea fi acceptată ca atare într-o perspectivă integrativă a disciplinelor respective, bazate pe o teorie adecvată, dar care încă nu există. Vârsta recentă a disciplinelor manageriale, în care cultura și specificitatea culturală sunt variabile de analizat, nu este singurul motiv. Lipsește logica construcției teoretice în acest domeniu, iar datele existente sunt destul de puțin congruente și insuficient sistematizate pentru a putea fi luate în calcul ca atare în abordările culturale și interculturale în domeniul managementului organizațional.

Pentru a se evita asemenea erori, vor trebui respectate câteva reguli importante în orice abordare interculturală:

1. O primă regulă: definirea și operaționalizarea corectă a conceptului de cultură;
2. A doua regulă: stabilirea cu precizie a obiectivelor cercetării în funcție de decizia sau de problema de rezolvat;
3. A treia regulă: poziționarea explicită și precisă în funcție de perspectiva cercetării;
4. A patra regulă: valorizarea meseriilor pe fiecare reper de cercetare în parte;

5. A cincea regulă: „fotografierea” realității culturale ca atare (așa cum este) în momentul cercetării și, dacă este posibil, în momentul valorizării rezultatelor acesteia (soluții, recomandări, decizii);
6. A șasea regulă: identificarea, analizarea, interpretarea specificității culturale pornind de la poziția culturii vizate și, dacă este nevoie, prin studii încrucișate luând în calcul și alte perspective (rezultate obținute de către cercetători cu alte origini culturale);
7. A șaptea regulă: construirea și adaptarea strategiilor metodologice corecte.

Un studiu consacrat realizării unei perspective de omogenitate semantică, epistemologică și metodologică ni se pare, în acest cadru, util și chiar necesar. Scopul nu este de a unifica totul, ci de a găsi un acord între câteva repere esențiale ale abordărilor interculturale, în special în managementul organizațional.

1. Interculturalul ca abordare

„Interculturalul” a devenit mai mult decât un cuvânt oarecare pentru care dicționarul ne oferă definiții potrivite, preluate în comunicarea cotidiană. Putem să-i asociem, de câteva decenii încoace (perioadă mai mult sau mai puțin precisă), începând cu anii 1990, mai ales, sensuri mai specializate, chiar mai savante, îndeosebi în combinație cu termenul de „management”. Sintagma „management intercultural” constituie deja un concept vehiculat în rândul teoreticienilor, al profesioniștilor din management, din economie sau din gestiune, precum și din alte profiluri disciplinare. O traducere ad-hoc a termenului trimite la o relație „între culturi”, deci la lucruri ce se petrec în cadrul unui contact între două sau mai multe culturi. Această semantică conduce la analiza a trei elemente esențiale ale interculturalului: o întâlnire, culturi vizate și consecințe sau efecte ale întâlnirii. Acesta este nivelul banal al interpretării termenului de „intercultural”, din care se inspiră și comunicarea cotidiană. De fapt, confuziile apar și se multiplică atunci când trebuie să se facă apel la termeni aparent reciproc substituibili, precum „multicultural”, „pluricultural”, „transcultural” sau chiar „cross-cultural”. Ar trebui cel puțin să facem o diferență elementară între termenii respectivi.

Primii doi termeni, „multicultural” și „pluricultural” exprimă simplu o dimensiune cantitativă, existența mai multor culturi, prezența simultană a două sau mai multor elemente sau componente culturale diferite în aceeași zonă, regiune, chiar țară sau întreprindere/organizație. Faptul, eventualitatea sau posibilitatea de a constata legături între componentele unor entități diferite ne trimite la sensul ambilor termeni. Prin cuvântul respectiv se recunoaște simplu o stare, o realitate oarecare și nu mișcarea, transformarea, schimbarea, evoluția structurii respective sau influențele reciproce între culturile vizate. Starea de multiculturalitate sau de pluriculturalism trimite la existența unui ansamblu de comunități având origini culturale diferite sau caracterizate prin dimensiuni de specificitate culturală diferite

(naționalitate, etnie, religie, limbă, profesie etc.). Se utilizează termenul „multicultural” chiar pentru a desemna un grup de comunități închise din punctul de vedere al bazelor biologice (sex, rasă, etnie) sau religioase în delimitarea între comunitățile unui ansamblu cultural. Ca și concept, multiculturalul este astfel valorizat în sociologie pentru a diferenția societățile comunitare de societățile de indivizi, de exemplu. La acest nivel, se separă abordările asimilaționiste de cele multiculturaliste pentru a face astfel diferență între o societate de indivizi și o societate de comunități, fie pentru a dezvolta și convinge asupra ideologiei integrării culturale și sociale, fie acordând prioritate ideologiei care favorizează o construcție socială fondată pe recunoașterea și autonomia unui spirit comunitar, acceptând deci funcționarea unui ansamblu format din subansambluri culturale.

Schimburile între comunitățile unui ansamblu multicultural sau pluricultural sunt exprimate sub formă de relații, de conexiuni și de consecințe ale acestor relații. Interculturalul devine astfel un cuvânt ce exprimă acțiunile și reacțiile ce se produc între comunitățile unui ansamblu multicultural și între culturile sau subculturile ce corespund acestora. Mai mult, interculturalul a devenit un concept prin care se urmărește realizarea unui studiu specific asupra relațiilor ce se produc între comunitățile culturale ale unui ansamblu sau între diferite culturi, pentru care există cel puțin: o autonomie geopolitică; dimensiuni culturale specifice; relații mai mult sau mai puțin sistematice. Caracteristica probabil cea mai importantă a oricărei abordări interculturale este încercarea de a identifica și analiza diferențele (mai mult decât lucrurile comune sau asemănările), în vederea găsirii, descoperirii și valorizării profitabile a unor feed-back-uri, reacții pe care fiecare cultură (individ și grup) le are la contactul cu alta. Acest feed-back ar putea fi el însuși obiectul unei cercetări interculturale fie sub forma unui răspuns natural (ceea ce se întâmplă în mod natural atunci când culturile respective se întâlnesc, intră în contact sau în relație), fie sub forma unei soluții posibile la o problemă de comunicare, de schimb, de construcție etc.

Acesta este al doilea obiectiv al cercetării interculturale, care devine cel mai important pentru managementul intercultural. Conceptul pe care tocmai l-am evocat aici, managementul intercultural, este de fapt cel care face obiectul principal al abordării noastre. L-am menționat aici pentru a anticipa ceea ce urmează și pentru a marca o dominantă din definiția sa posibilă sau dezirabilă, dominantă ce are la origine sensul acceptat al cuvântului sau conceptului, acum, intercultural. Ideea principală pe care o desprindem pentru a da o bună definiție conceptului de intercultural este că acesta reprezintă, înainte de toate, o analiză a realităților multiculturale sau pluriculturale.

Cuvântul sau conceptul *transcultural*, mult mai puțin utilizat decât cele mai sus menționate, face referire la intrarea în contact a mai multor culturi. El trimite la un sens mai degrabă filosofic al abordării interculturale pentru a ajunge la un metanivel, favorabil dezvoltării relațiilor pozitive între culturi diferite. În acest tip de abordare sunt implicate concepte adaptate dimensiunii sale filosofice: „mediere

culturală” (turiști, profesioniști, oameni de afaceri, instituții specifice de parteneriat sau de colaborare internațională, media etc.); „identitate transculturală” (familie, grup profesional, școală etc. – identificarea individului în raport cu grupul situat pe același nivel sau pe niveluri diferite); „sincretism cultural” (faptul și rezultatul faptului provocat de un amestec între două sau mai multe culturi sau grupuri culturale); „societate transculturală” (societatea actuală văzută ca un rezultat al contactelor și amestecurilor între culturi diferite) etc.

Am intrat puțin în sensul acceptat al conceptului „transcultural” pentru a putea pune mai bine în evidență diferențele în raport cu conceptul „intercultural”. În vreme ce interculturalul exprimă o dimensiune pragmatică și mai concretă a analizei relațiilor între diferitele culturi și mai ales a feed-back-urilor (răspunsuri naturale sau soluții formulate) relațiilor respective, transculturalul caracterizează o abordare mai degrabă metateoretică, cu o finalitate socio-umană prin care se dorește a se ajunge la construirea unei societăți mai bune, fie ea și transculturală.

Conceptul englezesc de „*cross-cultural*” pare să exprime în literatura de specialitate un tip de abordare aproape similară cu aceea a conceptului de intercultural. Este adevărat că termenul englezesc de „*cross-cultural*” a fost explicit destinat să îmbunătățească înțelegerea între indivizi și grupuri diferite din punct de vedere cultural între care există sau se dezvoltă relații ce le pun în situație de comunicare: afaceri, turism, expatriere, delegații etc. Astfel, în principiu nu există diferențe explicite între sensurile celor doi termeni diferiți (*intercultural* și *cross-cultural*), ceea ce ne determină să le considerăm destul de substituibile.

2. Între management și managementul intercultural

Managementul a fost creat și s-a dezvoltat ca teorie generală și instrument de acțiune practică în vederea susținerii, creării și dezvoltării afacerilor. La început, el a fost definit și exploatat în mod unitar și coerent, dar ulterior s-au propus numeroase nuanțe, extrapolări ale specialiștilor obligați să recunoască și să analizeze diferitele aplicații în contexte culturale specifice. A fost o vreme în care s-a discutat despre un management american, despre un altul japonez sau suedez, unul nordic sau altul vest-european sau despre un euro-management. Apoi, diferitele perspective au fost acceptate ca fiind adaptări ale aceluiași management la diferite specificități culturale, adaptări în funcție de stil și modalități de aplicare și nu în funcție de principii, reguli și metode generale de management. Asemenea adaptări și dezvoltări locale sau regionale ale managementului au fost consecințele necesității de a lua în calcul particularitățile fiecărui mediu sociocultural în parte. Managementul a rămas același, în ciuda oricărei inovații care a fost realizată în conținutul său. S-au exploatat în continuare particularitățile prin prisma aplicării aceluiași management, a principiilor sale, a regulilor și metodelor sale, a teoriei și a filosofiei proprii orientate către pragmatism.

La ora actuală, există și putem vorbi despre un fel de particularism în aplicarea managementului în funcție de specificitatea culturală din fiecare țară. Un particularism al punerii în lucru sau operaționalizării principiilor și metodelor managementului și nu al filosofiei și construcției sale teoretice generale.

Majoritatea specialiștilor admite faptul că managementul, prin conținutul său, nu poate fi decât unul singur, definit ca „sistem de funcții: comunicare, planificare, direcție, strategie, decizie, control, motivație, inovație, recrutare, promovare... în vederea determinării și realizării obiectivelor unui grup uman prin utilizarea resurselor. Aceste resurse de bază sunt oamenii, materialele, capitalurile, mașinile, metodele, piețele” (Terry și Franklin). Am selectat, mai mult sau mai puțin la întâmplare, o definiție destul de extinsă printre atâtea altele, între care nu există decât diferențe de nuanță și nu de semnificație fundamentală.

Dincolo de formularea principiilor și a regulilor generale ale managementului, dincolo de un posibil consens general asupra definiției acestuia, asistăm la un mixaj destul de paradoxal între particularismul stilurilor de management – american, japonez, nordic, suedez etc. – și unitatea concepției, regulilor, metodelor și instrumentelor acestuia. Managementul însuși se globalizează devenind un corp unitar de reguli și principii aplicabile prin prisma funcțiilor sale la nivelul întreprinderii sau al corporației naționale sau multinaționale. Misiunea de omogenizare a conceptului și de aplicare a managementului este asumată de organisme naționale și internaționale. Acestea încearcă să generalizeze cel puțin componentele prin care se poate sau trebuie realizate studiile comparative în zona de gestiune, de aplicare a legislației și a politicilor de dezvoltare.

Standardizarea managementului nu înseamnă unificarea stilurilor, ci generalizarea unui sistem de reglementări pentru întreprinderile obligate de extinderea planară a afacerilor să intre în contact, să comunice între ele și să se supună acelorași reguli ale jocului. O flexibilitate naturală în orice acțiune managerială și în stiluri se observă atâtea vreme cât oamenii vor fi percepuți ca niște variații rafinate ale primului exemplar trimis pe Terra și nu ca niște ființe clonate de acesta. În această zonă de adaptabilitate la specificitatea culturală, managementul intercultural va găsi întotdeauna aplicabilitate.

Managementul intercultural s-a născut din nevoia de a crea, de a dezvolta sau de a îmbunătăți metodele, tehnicile și instrumentele managementului organizației prin adaptarea la specificitatea locului unde o afacere este inițiată, implantată sau dezvoltată. Nu imposibilitatea de a aplica principii generale ale managementului a determinat apariția și evoluția managementului intercultural, ci nevoia de a spori eficacitatea acțiunii prin analiza specificității culturale a locului unde se desfășoară afacerea. Managementul intercultural a devenit o disciplină hibridă, poate cea mai interdisciplinară printre disciplinele ce au în titulatura lor cuvântul „management”.

Utilizarea sintagmei „management intercultural” admite încă destule confuzii, chiar dacă domeniul considerat ca disciplină teoretică este deja bine precizat

și beneficiază de propria sa istorie. Există încă economiști și manageri care consideră managementul intercultural ca un domeniu restrâns al managementului consacrat culturii, culturalului și interculturalului. Am avut surpriza să aud o replică a unui coleg de-al meu în care am constatat multă confuzie. Apariția primului număr al revistei *Management intercultural*, pe care am lansat-o în 1999, a fost considerată ca o încercare de a dezvolta o componentă a managementului... culturii, cultura fiind văzută la nivelul instituțiilor care o deservește.

Confuzii sunt făcute de asemenea și prin asocierea cu domenii și discipline deja consolidate, de obicei prin extinderea teoriei generale a managementului, precum managementul comparat, managementul internațional, marketingul global sau internațional sau, cel mai frecvent și, de data aceasta cu destulă îndreptățire, cu ceea ce anglo-saxonii și nord-americanii numesc *cross-cultural management*.

Nu există încă o definiție precisă și structurată explicit, respectând regulile logicii, a managementului intercultural, ci există o mulțime de încercări de a da posibile sensuri acestui concept, acestei discipline sau acestui instrument etc. Pentru Pierre Dupriez (*La résistance culturelle*, 2002, p. 124), managementul intercultural este „o formă a managementului care, recunoscând existența culturilor locale, încearcă să integreze valorile pe care se bazează aceste culturi în exercitarea diferitelor funcții ale întreprinderii și, în același timp, să coordoneze aceste funcții în cadrul unei politici a întreprinderii. Astfel, această politică a întreprinderii, pe lângă imperativele strategice la care ea trebuie să răspundă, va analiza specificitatea culturală a țării sau a regiunii în care va fi pusă în aplicare”. Sensul atribuit aici managementului intercultural este mai degrabă aplicativ, un sens prin care teoria generală a managementului ca practică a administrării afacerilor se extinde ca o „formă a managementului”. Acceptarea managementului intercultural ca o formă sau un subsistem al managementului anulează caracterul inter- și pluri-disciplinar al acestuia, funcția sa de cunoaștere.

Dimensiunile interrogative și funcția de cunoaștere ale managementului intercultural sunt evidențiate într-o altă încercare de definire propusă de N.J. Adler (*Comunicarea interculturală, un concept indispensabil pentru un management eficient*, 1995, p. 14): „Gestiunea interculturală (alternativă franceză a managementului intercultural *n.n.*) studiază comportamentul persoanelor în cadrul organizațiilor din toată lumea și formează oamenii pentru a lucra în organizații cu salariați și clienți ce aparțin unor culturi diferite. Acest tip de gestiune caracterizează comportamentul organizațional între diferite culturi și țări, compară comportamentele organizaționale între diferite țări și regiuni și, ceea ce este poate cel mai important, încearcă să înțeleagă și să îmbunătățească interacțiunile între colegi, clienți, furnizori și partenerii diferitelor țări și culturi. Gestiunea interculturală lărgeste astfel sfera gestiunii naționale și înglobează internaționalul și multiculturalul”. În ciuda unei anumite ambiguități, semnificația dată aici managementului intercultural este mai apropiată de zona de interes a acestuia, ca tip de abordare, manieră de teoretizare și aplicabilitate.

Cum vom constata în cele ce urmează, managementul intercultural nu pune doar problema influențelor specificităților culturale asupra inițierii, dezvoltării, consolidării sau administrării afacerilor, ci el se ocupă și de identificarea și studierea acestor aspecte (făcând apel la metode și tehnici oferite de alte discipline) într-un mod adaptat exigențelor managementului, cercetării și recomandării unor soluții potrivite și eficiente, în vederea ameliorării performanțelor managementului și implicit ale întreprinderii.

Managementul intercultural propune și utilizează instrumente și metode adaptate pentru a identifica, a cunoaște mai bine, a gestiona și a exploata sau valoriza diferențele culturale în scopul îmbunătățirii rezultatelor (în materie de beneficiu, imagine, perspective de implantare...) întreprinderii (țară, regiune, afacere... de asemenea) care inițiază sau dezvoltă afaceri cu organizații situate în alte regiuni (culturi). El este rezultanta interferării între cultură, ideologie, spirit și personalitate, folosite în sens rațional pentru a găsi soluții la problemele întreprinderilor ce intră în contact cu alte culturi în zonele lor de interes.

Prin managementul intercultural se încearcă „evitarea unei duble finalități: a unui conformism unificator, pe de o parte, și a unui respect inhibitor și paralizant în fața particularismului cultural, pe de alta”, realizarea concilierii practicilor managementului cu perspectivele globalizării, precum și considerarea diversității culturale ca variabilă pertinentă implicată în conceperea și punerea în aplicare a deciziilor.

Destul de frecvent, managementul intercultural este perceput ca o altă fațetă a analizei strategice în care se utilizează efectiv potențialitățile și oportunitățile, structurând problemele în funcție de situațiile contextuale și raportat la cultura țării în care are loc acțiunea. De această dată, sensul managementului intercultural este redus la una dintre componentele sale, este adevărat, poate cea mai importantă a managementului. În această accepțiune se scapă însă din vedere două dintre cele mai importante funcții ale managementului intercultural: identificarea și exploatarea diferențelor culturale.

Abodările dezvoltate de management sunt situate între studiul unicultural (sau monocultural) și cel intercultural propriu-zis, spațiul dintre acestea două fiind acoperit de managementul comparat, care va putea astfel să fie asimilat de către managementul intercultural.

Managementul intercultural oferă recomandări pentru deciziile întreprinderii prin valorizarea diferențelor culturale și prin adaptarea la particularitățile culturale ale țării sau ale regiunii unde se desfășoară afacerea și nu prin generalizarea metodelor, a unui stil sau a unor instrumente oarecare de management. Nu este o dogmă, un tabu prin care lumea va putea fi dominată. El nu este nici un ansamblu de principii, tehnici sau instrumente de gestionare a culturii sau a culturilor, a relațiilor dintre culturi sau a instituțiilor culturale. „Dacă managementul intercultural ar conduce la generalizarea unor practici uniforme în vederea identificării diferențelor

culturale și a integrării stereotipice a lor în strategiile întreprinderii, el ar fi în dezacord chiar cu misiunea sa” (P. Dupriez, S. Simons, 2002).

Dezbaterile asupra managementului intercultural trebuie să fie orientate și către o dimensiune sensibilă, delicată și foarte complexă a specificității culturale. În afaceri s-a profitat de o anumită „superioritate” culturală, determinată de atuurile economice din care s-au putut crea avantaje concurențiale importante. Această superioritate a făcut mereu obiectul unor orgolii locale și naționale, pentru unii, zonă râvnită și atractivă pentru alții. De aici, efortul de „a exporta” cultura pentru cei situați în poziție de superioritate culturală și încercarea de a proteja cultura proprie sau de a „importa” elemente ale culturii de la alții pentru cei în poziție de inferioritate. Uneori, prin pricepere sau forță, alteori prin intermediul argumentării subtile sau foarte pragmatice, destul de rar prin libera formare a convingerilor, unele culturi s-au impus asupra altora devenind repere vulnerabile ale managementului intercultural. Acceptând ideea unei exploatare perpetue a interculturalului în istoria civilizațiilor, putem constata o anumită suprașoartă realizată prin utilizarea inteligentă a managementului intercultural. Modul de viață occidental sau american a devenit referință culturală pentru aproape tot restul lumii. Rezervele și criticile, chiar foarte etice și pertinente, nu pot diminua atractivitatea acestor culturi.

Dominantele suprașoartei culturale sunt mai degrabă de natură economică: americanii au deja o cultură specifică, o cultură ce tinde să se impună chiar peste vechea și atât de mândra Europă. Orgoliul european și discursul cultural al europeanului nu au făcut decât să perpetueze, dacă nu chiar să accentueze atractivitatea civilizației (am preferat aici cuvântul civilizație și nu cultura pentru a se evita reacții negative din partea europenilor ce nu admit încă faptul că americanii au propria lor cultură și nu doar un mod de viață sau un stil propriu) nord-americane.

Prin managementul intercultural se poate evita sau atenua dominația culturală în măsura în care acesta poate fi utilizat în mod inteligent, de către partenerii de afaceri situați în zone culturale diferite, de către strategii și oameni politici, de către manageri și specialiști în administrarea afacerilor pentru a găsi răspunsuri sau soluții la întrebări și probleme diferite.

Așa cum se poate constata, am avut aici în vedere unele forme de manifestare a atitudinilor sau comportamentelor prin care se produc influențe asupra sensului și semnificațiilor comunicaționale, și nu originile acestora în funcție de mediul lor cultural și de evoluția lor. Este vorba de zona de interes a managementului intercultural în care există un important impact din partea unei preexistențe cultural-comportamentale asupra acțiunii. Modul în care s-au produs diferențierile atitudinale sau comportamentale și originile (cauzele) acestora fac obiectul cercetării altor discipline cum ar fi antropologia, sociologia și alte științe sociale. Făcând o comparație cu analiza impactului culturii asupra artei, într-un sens apropiat celui dat de Hippolyte Taine, constatăm că arta, în general, pictura și

sculptura, în special, sunt rezultate semnificative ale expresiei comunicaționale în diferite contexte culturale. Diferențele fiziologice, atitudinale, comportamentale și comunicaționale între popoarele meridionale, francez, în speță, și cele nordice, precum cel german și olandez, îndeosebi, au marcat profund formele și sensurile artei fiecăruia. Cum și din ce motive au avut loc aceste acumulări și diferențieri anatomice și culturale în evoluția fiecărui popor, precum și cauzele profunde ale acestora sunt aspecte fără prea mare importanță într-un asemenea context.

Managementul intercultural trebuie totuși să studieze aspecte privitoare la evoluția culturală în raport cu educația și formarea cel puțin. Acești factori sunt importanți, chiar esențiali, în analiza contextului cultural, cel puțin pentru că ei sunt reprezentativi în adaptarea culturală la acțiunile în care contactul, implicarea și participarea sunt necesare. În asemenea cazuri, rolul și importanța familiei, a școlii, a bisericii... trebuie serios luate în seamă atât ca factori generatori de schimbări culturale, cât și ca elemente esențiale în diferențierea dintre culturi.

3. De la managementul intercultural la cultura organizațională

Conceptul de „cultură organizațională” s-a impus pentru a defini și interconecta diferitele variabile interne ale organizației prin al cărei management se poate acționa în vederea îmbunătățirii potențialului competitiv al structurii respective. Este vorba despre un concept prin care este caracterizată o realitate dezirabilă, concretă sau realizabilă a organizației reunind variabile culturale de tipul normelor și al valorilor. În acest sens, cultura organizațională are aproape aceleași dimensiuni ca și cultura în sens generic precum cultura unui grup sau a unei comunități oarecare, cultura națională și cultura regională fiind exemplele cele mai potrivite. Dar există o caracteristică foarte importantă a culturii organizaționale raportată la oricare altă cultură comunitară: ea se construiește într-o perioadă scurtă sau destul de scurtă pentru a da naștere unei filosofii comune a grupului respectiv (grupul organizațional), el însuși creat pentru a realiza activități bine definite în comun într-un orizont limitat. Cultura organizațională este deci rezultatul unei construcții culturale pe termen scurt (termen scurt însemnând aici o perioadă mai mult sau mai puțin determinată), fiind fie un rezultat natural al evoluției respectivei structuri, fie o impunere a normelor și valorilor sau a unei convenții realizate printr-un acord sau prin consens la nivelul grupului de indivizi (întreprindere, organizație, corporație) motivat de interese comune pe o anumită perioadă. Această cultură organizațională este deci artificială, ocazională și obligatorie pentru toți indivizii organizației. Este un cadru construit, format din norme și valori definite în mod voluntar, ocazional, la întâmplare sau ca urmare a unui demers rațional al managementului organizației/întreprinderii cu scopul de a favoriza atingerea obiectivelor în cele mai bune condiții. Cum organizația regroupează indivizi provenind din diferite culturi (naționale, regionale, profesionale, ierarhice, religioase etc.), cultura organizațională trebuie să le considere cu atenție.

Construcția unei asemenea culturi organizaționale este, în principiu, în sarcina managementului și a managerului organizației. În principiu, există trei modalități de formare a unei culturi organizaționale: prin evoluție spontană și naturală; prin impunerea unei culturi oarecare (normele și valorile unei anumite culturi); ca rezultat al analizei și interpretării normelor și a valorilor culturilor furnizoare și construirea unei culturi organizaționale în funcție de concluziile aferente. În funcție de aceste modalități de formare putem identifica și tipurile respective de culturi organizaționale: culturi organizaționale naturale, impuse și raționale.

Cultura organizațională constituie obiect al cercetării din două perspective: pentru a o cunoaște ca atare în cadrul unei întreprinderi oarecare și pentru a o construi sau ameliora conform obiectivelor organizației respective. Cele două perspective sunt în comun acord, iar un studiu propriu-zis al culturii organizaționale nu ar avea o finalitate pragmatică nici în ceea ce privește întreprinderea, nici în teorie (management, în special). Pentru a fi deci mai coerenti, trebuie să admitem că facem studii asupra culturii organizaționale pentru a o cunoaște mai bine și pentru o mai bună valorizare a ei sau pentru a o îmbunătăți în vederea creșterii performanței organizației respective. Putem deci observa cum cultura organizațională rămâne o realitate extrem de importantă a organizației care se constituie ca un obiect de studiu pentru diferitele discipline și cercetări. Managementul organizației consideră cultura organizațională un obiect de studiu și de decizie în același timp.

Pentru a cunoaște mai detaliat cultura organizațională se acceptă asocierea ei cu cultura comunităților, în sens generic. Această asociere este aproape obligatorie din moment ce este vorba de o cultură. Însă este vorba de o cultură specifică în care normele și valorile care se întâlnesc sunt mai degrabă individuale decât colective. Este chiar posibil să existe atâtea valori și norme individuale într-o organizație câți indivizi există în aceasta. Amestecul și învecinarea acestor norme și valori vor da naștere unei culturi organizaționale destul de precise, mai mult sau mai puțin performantă etc. Această cultură se construiește mai mult sau mai puțin spontan, pe calea naturală a evoluției întreprinderii, prin impunerea sau prin implicarea unui creier managerial interesat. Nu se pot face recomandări, deoarece adesea crearea naturală a culturii organizaționale este calea cea mai creativă și mai eficace a formării culturii organizaționale. În acest caz, nașterea unei culturi organizaționale poate cere mult timp, iar epoca potrivită acestui tip de construcție naturală a culturii organizaționale este de mult apusă. Celelalte două modalități de construcție urmează a fi analizate în vederea efectuării unei alegeri. A impune sau a construi pe baze raționale o cultură organizațională, iată o alegere greu de făcut. Etica ne obligă să acceptăm calea rațională, însă nu trebuie complet îndepărtată modalitatea totalitară, cel puțin când este vorba de un management puternic într-o organizație destul de omogenă și bine focalizată pe piață. Modalitatea rațională poate fi acceptată cu o condiție: să fie fondată pe studii interculturale bine realizate. Astfel,

ajungem la unul dintre aspectele importante ale abordărilor interculturale în managementul organizațional: realizarea de studii interculturale corespunzătoare în vederea construirii unei culturi organizaționale adaptate în raport cu obiectivele întreprinderii.

Această formă de construcție a culturii organizaționale nu are doar scopul de a „găsi mijloacele pentru a le coordona mai bine și a le integra (textul citat face referire la echipele și la indivizii proveniți din țări diferite, n.n., DZ) în vederea construirii unei comunități solide și a unei culturi puternice care să împartă valori comune” (Eric Goldier, 2007), ci și să realizeze un cadru cultural mai adecvat pentru a putea atinge obiectivele întreprinderii. Acest tip de management, numit „prin valori” de către autorul mai sus citat, atribuie managerilor rolul de „a cunoaște mai bine și de a da o formă (valorilor aduse de indivizii ce compun întreprinderea, n.n., DZ), pentru a reduce eventualele surse de conflict sau de blocaj”. Este o viziune foarte reduționistă asupra triadei „cultură organizațională – management prin valori – management intercultural” în care ultimele două elemente sunt de fapt confundate. Este o confuzie cu multiple fațete deoarece vorbim aici de mai multe simplificări reduționiste. Prima, deja evocată (vezi *supra*), se referă la identitatea între două concepte și două instrumente distincte: managementul intercultural ca furnizor de abordări și de soluții interculturale, pe de o parte, și managementul prin valori ca beneficiar și valorizator al soluțiilor managementului intercultural, pe de alta. Se poate ajunge într-o zi la un fel de integrare a acestor două forme de management, dar, pentru moment, suntem în situația de a accepta cel puțin diferențele de filosofie și acțiune. Mai mult, există o diferență destul de puțin marcată între cele două tipuri de management: managementul intercultural își desfășoară acțiunile în afara întreprinderii, în vreme ce managementul prin valori exploatează eventual rezultatele managementului intercultural în cadrul organizației.

Un al doilea aspect reductor, destul de prezent în cercetările anterioare, se referă la destinația acțiunii managementului prin valori, și ca urmare, a managementului intercultural. Acțiunile managementului prin valori par a avea ca utilitate „reducerea eventualelor surse de divergențe sau de blocaj” în vreme ce în practică, ca și în teorie, de altfel, managementul intercultural trebuie să furnizeze recomandările și soluțiile pentru oricare problemă interculturală a organizației respective: vânzări, cumpărări, negocieri, investiții în străinătate, promovări etc.

Al treilea aspect reduționist se referă la relația dintre cultura organizațională și managementul intercultural, chiar managementul prin valori, considerând drept esențial pentru ambele „consensul sau convergența colectivă între actori”. Chiar dacă consensul ar putea fi important în abordările interculturale, el nu este esențial. Studiile interculturale pun sub semnul întrebării multe dimensiuni ale culturii și ale culturilor organizaționale, la fel de importante ca și convergența colectivă. „Dilemele” evocate de Trompenaars pot să ne ofere câteva piste către o perspectivă mai largă a managementului intercultural și a culturii organizaționale, dacă ar fi să

ne referim aici la o abordare semnificativă a ultimilor ani. Căutarea și găsirea celor mai bune soluții la problemele vizând interculturalul are ca premisă de bază un fel de divergență, de non-consens, chiar la nivelul unei organizații.

4. Comparația ca pretext și ca tehnică de cercetare

Pentru multă lume și chiar pentru managerii interesați, interculturalul și managementul intercultural ar trebui să se ocupe cu cercetări și studii comparative în vederea poziționării organizațiilor și a identificării posibilităților de a interveni pentru a îmbunătăți și a crește potențialul lor concurențial și performant. Destul de des, comparația este pur și simplu un pretext al demersului intercultural, interesant prin rezultatele oferite și din perspectiva unei abordări teoretice importante. O disciplină, și ea hibridă, *managementul comparat*, a fost creată și pusă în aplicare cu scopul mai mult sau mai puțin explicit de a realiza analize comparative asupra managementului diferitelor întreprinderi sau corporații, mai ales la nivel internațional. Pentru abordările dezvoltate de managementul comparat, comparația este în același timp pretext și instrument metodologic de cercetare. Dar scopul esențial în managementul comparat este de a găsi caracteristicile decizionale, operaționale, structurale și funcționale ale dispozitivelor manageriale ale diferitelor întreprinderi, organizații, corporații etc., nu neapărat situate în țări diferite. Comparația este un pretext deoarece se dorește a se marca asemănările și diferențele între respectivele dispozitive, între stilurile de management, între modalitățile exploatate în vederea utilizării resurselor în funcție de misiunea și de obiectivele organizațiilor, întreprinderilor diferite. Comparația este, de asemenea, o metodă de cercetare prin care pot fi identificate și analizate diferențele respective. În principiu, scopul esențial al acestor analize comparative este mai degrabă de a pune astfel în evidență punctele tari și slăbiciunile fiecărui dispozitiv managerial, de a le analiza, de a le exploata în cadrul managementului respectiv (pentru care s-a efectuat analiza comparativă respectivă). Un scop teoretic este de asemenea de evidențiat, analizele comparative de acest tip putând să se încheie cu formularea unor principii și reguli generalizabile. Cultura și specificitatea culturală nu sunt decât în mod excepțional variabile puternice în studiile comparative respective. O astfel de variabilă intervine implicit, fiecare întreprindere/organizație fiind plasată într-un context cultural anume (țară, regiune, meserie, profesie, organizare). Dar dimensiunile culturale și specificitatea culturală nu sunt decât rar implicate ca atare.

O abordare interculturală obligă la analiza variabilelor și/sau a dimensiunilor caracteristice culturii și/sau specificității culturale. Este vorba de variabile sau dimensiuni prin prisma cărora ar putea caracterizate și analizate cultura și specificitatea culturală, precum și influențele respective asupra dispozitivului managerial al întreprinderii/organizației în cauză. Faptul că organizația/întreprinderea dispune de o anumită structură, practică un anumit tip de re-

crutare sau de formare, utilizează anumite tehnici de comercializare etc. nu este neapărat datorat specificității culturale a țării respective, a regiunii sau chiar a organizației în cauză. Pentru a iniția un demers intercultural, este necesar și va trebui identificat și măsurat în ce măsură variabilele sau dimensiunile specificității culturale au influențat sau influențează elementele dispozitivului managerial al întreprinderii și, dacă se impune, situația, competitivitatea sau performanța respectivei întreprinderi/organizații. Este o perspectivă internă a abordării interculturale, destul de puțin acceptabilă ca atare. Filosofia și logica oricărei abordări interculturale impun existența a cel puțin două culturi în contact pentru a le interrelaționa și a pune în evidență apoi, pe baza interpretării și analizei, soluții bazate pe adaptare (recomandarea obișnuită a teoriei), pe import (nerecomandat decât rareori), pe impunere (destul de des utilizată de manager sau leadership) sau pe mixare culturală.

Managementul intercultural realizează abordări interculturale nu pentru a face comparații între diferite culturi sau între întreprinderi/organizații situate în diferite culturi (țări, regiuni, în special), ci pentru a identifica și analiza diferențele culturale în vederea propunerii unor soluții potrivite factorilor de decizie confrunțați cu realități culturale diferite (cumpărări sau vânzări pe piețe situate în alte țări sau regiuni, recrutarea în alte țări sau regiuni, investiții în străinătate etc.) Pentru abordările interculturale, comparația trebuie să rămână un instrument metodologic, o tehnică de cercetare. În abordările respective, comparația ca pretext poate avea consecințe extrem de periculoase. Adesea pot fi constatate erori de acest tip. Există studii bine realizate de cercetători de un înalt nivel, pe tema culturii și a specificității culturale, a performanței organizaționale și a competitivității, care au derapat către concluzii subiective, cu influențe negative și pozitive, favorabile sau nefavorabile, dar nu în totalitate corecte. Există și situații în care asemenea concluzii par a fi reale și corecte. Când se întâlnesc situații contrare, se pune o întrebare: unde este adevărul? O concluzie poate fi trasă: în abordările interculturale, comparațiile nu sunt decât tehnici instrumente de analiză prin care nu trebuie să fie puse în evidență rezultate prin care culturile să fie transpuse în ierarhii, clasamente sau ordine de preferință prin asociere cu calificative de genul *mai bine* sau *mai bun*, *rău* sau *bun*, *pozitiv* sau *negativ* etc.

5. Hibridarea pluriculturală și interculturală

Fără a intra în detalii, am dorit să facem, în aceste câteva rânduri cu caracter introductiv, câteva remarci și observații față de unele confuzii sau derapaje conceptuale sau semantice, metodologice sau aplicative întâlnite destul de des în cărți sau în jurnale de diferite orientări. Sub denumirea de intercultural se ascund abordări în care cultura se regăsește sub diferite forme: ca ingredient, ca garnitură sau ca fel principal de mâncare etc. Dincolo de confuzia provocată de studiile la care ne-am referit, o disciplinare semantică și logică a oricărei abordări științifice,

de asemenea în abordările interculturale este necesară. În virtutea respectului pe care îl datorăm culturii, în general, culturii proprii, în special. Apariția și evoluția câtorva discipline sau câtorva abordări ce apelează la cultură ca ingredient, în mod implicit sau explicit, care analizează această realitate atât de complexă și dificilă într-un anume cadru în care se găsește întreprinderea sau organizația, nu justifică utilizarea cuvântului *cultură* sau *cultural* și, dacă este cazul, a cuvântului *intercultural* sau a sintagmei *management intercultural*. Suntem acum într-o situație destul de bizară: există deja o mulțime de discipline asociate managementului (*management internațional, management comparat, managementul schimbării, inclusiv managementul intercultural*) în care cultura este cel puțin evocată sau implicată într-un fel sau altul. În majoritatea cazurilor, cultura este confundată, în mod voit sau nu, cu țara, regiunea sau populația (națiunea) respectivă. Atunci când se compară, de exemplu, două întreprinderi situate în două țări diferite, se spune că se realizează un studiu intercultural, dar studiul respectiv nu are nimic de-a face cu cultura și interculturalul deoarece el reflectă rezultate ale unei analize exclusiv a dimensiunilor tehnice, economice sau legate de gestiunea respectivei întreprinderi/organizații. Studiile de acest tip sunt eronat considerate interculturale, titlurile fac referire la acest cuvânt, dar în realitate nimic intercultural nu există în textul formulat.

Pentru a avea o cercetare interculturală și, ca rezultat, un text despre dimensiunea interculturală, trebuie îndeplinite cel puțin trei condiții:

- studierea, analizarea, interpretarea a două sau mai multe întreprinderi, situarea lor în culturi diferite sau având conexiuni cu două sau mai multe culturi diferite;
- implicarea unor variabile, dimensiuni și factori specifici culturii;
- identificarea, evidențierea prin analiza respectivă a efectelor interacțiunii (feed-back-urile) între culturi pentru a le considera în deciziile managementului organizațional.

Abordarea interculturală este sau va trebui să devină un demers sistematic de cercetare a interacțiunii între două sau mai multe culturi care intră în contact(e) sau care vor intra în contact(e) pentru perioade lungi, într-o manieră consistentă și profundă, în special cauzată și alimentată de afacerile realizate între întreprinderi/organizații diferite. O asemenea abordare are ca scop formularea de soluții pentru a rezolva cât mai bine problemele în care variabilele culturale au un rol semnificativ. Interculturalul nu este niciodată o miză sau un domeniu bine specificat, ci un demers foarte rațional, care poate fi controlat sub aspect metodologic, asupra dimensiunilor caracteristice specificității culturale, și care au consecințe asupra diferitelor comportamente ale variabilelor organizaționale sau ale întreprinderii.

Abordarea interculturală se realizează deci în cadrul unor medii, spații sau contexte multi- sau pluriculturale, însă între cele două concepte (intercultural, pe de o parte, și pluri- sau multicultural, pe de alta) există cel puțin o diferență esențială:

primul exprimă acțiunea cercetării asupra specificității, în vreme ce al doilea face referire la o dimensiune cantitativă pe care se bazează abordarea respectivă. Mediile, spațiile sau contextele pluri- sau multiculturale nu sunt doar obiecte de cercetare pentru abordările interculturale (managementul intercultural), ci și pentru alte studii și cercetări: comparate, încrucișate, internaționale etc. Se constată astfel existența unei mari varietăți de abordări în domeniul multicultural (pluricultural), însă doar abordările interculturale fac în mod explicit și imperativ apel la variabile culturale interconectate care influențează (chiar determină) diferite variabile ale comportamentului organizațional al întreprinderii.

O hibridare disciplinară este, în principiu, posibilă, implicând câteva demersuri necesare în vederea reglării în mod corespunzător a unor probleme ale organizației/întreprinderii situate într-un anumit mediu, spațiu sau context multicultural. Printr-o asemenea „contaminare” între discipline de altfel complementare se poate ajunge la o mai bună și unitară perspectivă de abordare a relației atât de complexe și sensibile dintre cultură, afaceri, management și organizație. Ar fi un câștig important la nivel de explicare și înțelegere a acestor relații da și, ceea ce poate fi mai util, la nivel de construcție a acțiunii eficiente pentru individ, pentru comunitatea de referință a acestuia, ca și pentru organizație/întreprindere și management, ca teorie și practică.

Capitolul I. Abordarea interculturală în management

1.1. Sensuri și delimitări conceptuale

Deseori marcată de confuzii și ambiguități, abordarea interculturală trebuie să rămână ceea ce este și a fost considerat de la începuturile sale: un mod de a considera relaționarea dintre culturi diferite în cazul în care întreprinderea, corporația sau organizația realizează acțiuni, activități sau afaceri pentru care respectivele conexiuni pot avea consecințe. Așadar, interculturalitatea nu este un domeniu și nici nu marchează prioritar existența și modul de a comunica pentru mai multe culturi, ci se referă la ceea ce poate fi comun, diferit sau indiferent între două sau mai multe culturi care intră în relație prin intermediul întreprinderii, corporației sau organizației active. Accentul este pus, în această abordare, pe variabilitate, pe ceea ce este diferit între două sau mai multe culturi și pe consecințele produse de acțiunile dezvoltate de respectivele entități în sau între culturile considerate. Relațiile avute în vedere sunt realizate în spații sau medii multiculturale sau pluriculturale (se referă deci la mai multe culturi) și au ca efect, în principal, ameliorarea sau creșterea avantajelor concurențiale ale întreprinderii/organizației care știe că:

- aceste relații există;
- culturile vizate prezintă diferențe în anumite privințe;
- diferențele au anumite sensuri și se manifestă cu anumite intensități;
- lipsa unei reacții anume față de diferențe poate determina pierderi importante;
- trebuie să cunoască, să analizeze și să valorizeze diferențele prin deciziile managementului său.

Abordările interculturale au deja un trecut, ele au apărut și au evoluat apoi în legătură cu starea și dezvoltarea întreprinderii/organizației și economiei mondiale, impunându-se prin valoarea efectelor pe care le-au generat pentru entitățile care au încercat să le realizeze și să le exploateze. Disciplina care a dat contur acestei abordări a specificității culturale este managementul intercultural. În cadrul acestei discipline este propusă și diagnosticarea culturală, ca și cea interculturală. O revenire asupra managementului intercultural, ca disciplină și mod de abordare, se impune deci.

Pentru **Pierre Dupriez**, managementul intercultural este „o formă a managementului care, recunoscând existența culturilor locale, încearcă să integreze valorile pe care se bazează aceste culturi în exercitarea diferitelor funcții ale întreprinderii și, în același timp, să coordoneze aceste funcții în cadrul unei politici de întreprindere. Astfel, această politică a întreprinderii, alături de imperativele strategice cărora trebuie să le răspundă, va ține cont de specificitățile culturale ale țării sau regiunii în care este pusă în aplicare” (Pierre Dupriez, Solange Simonin, *La résistance culturelle*, 2002, p. 124). Accentul este pus aici pe aplicativitatea soluțiilor pe care le poate propune această abordare a culturii și specificității culturale. Considerarea managementului intercultural ca „formă a managementului” poate însă crea unele confuzii, dată fiind raportarea obiectului respectivei discipline la cultură și la intercultural. Nu rareori se produce astfel interpretarea lipsită de orice consistență a managementului intercultural în legătură cu instituțiile sau organizațiile culturale.

N.J. Adler consideră că „*Gestiunea interculturală* (alternativa franceză a MI, n.n. DZ) studiază comportamentul persoanelor în cadrul organizațiilor din toată lumea și formează oamenii pentru a munci în organizații în care angajații și clienții aparțin de diferite culturi. Acest tip de gestiune descrie comportamentul organizațional din diferite țări și culturi, compară comportamentul organizațional între diferite culturi și țări și, ceea ce este poate cel mai important, caută să înțeleagă și amelioreze interacțiunile dintre colegi, clienți, furnizori și parteneri din diferite țări și culturi. Gestiunea interculturală lărgeste astfel sfera gestiunii naționale și înglobează internaționalul și multiculturalul”.

Și aici apare mai ales dimensiunea utilitară a rezultatelor pe care le poate oferi abordarea propusă de managementul intercultural. Ieșirea din zona națională ar fi favorizată astfel prin ceea ce propune managementul intercultural pentru situațiile caracterizate de problematice multiculturale. Este un mod de a marca oarecum diferența dintre intercultural și multicultural, fără a evidenția însă faptul că multiculturalitatea este o stare, iar interculturalitatea este un mod de abordare particular al acestei stări.

Alte accepțiuni acordă importanță mai mare sau mai mică unor aspecte pe care managementul intercultural le-a abordat sau le-a tratat, fie și doar marginal. Regăsim printre aceste aspecte:

- administrarea diferențelor culturale;
- evidențierea asemănărilor și deosebirilor dintre diferite culturi implicate în afaceri;
- formularea de legi generale în științele sociale;
- fundamentarea deciziilor prin considerarea legăturilor dintre întreprindere și mediu, dintre cultură și strategie;
- poziționarea culturilor față de șocul raționalității întreprinderii globale (internaționale);
- concilierea între cosmopolitism și particularism;

– identificarea și inventarierea diversității așteptărilor și gusturilor clienților, complexității comportamentelor consumatorilor influențate de specificitatea culturală;

– valorizarea diversității culturale prin ucenicie organizațională.

Prin enumerarea unor asemenea aspecte nu ajungem la o mai bună specificare a sensului ce trebuie acordat acestei discipline, dar ne apropiem de ceea ce a devenit diversitate a accepiunilor, ca și de varietatea punctelor de vedere propuse într-o perioadă de construcție a unei discipline, care deocamdată încă poate fi considerată în căutare de sistematizare de obiect și de metodologie, mai ales.

Încercând o sistematizare a diferitelor accepiuni și puncte de vedere, ca și considerarea ultimelor dezvoltări și sistematizări ale abordărilor din zona interculturală, putem avansa o definiție destul de completă a ceea ce a devenit deja *Management intercultural*.

Managementul intercultural propune, construiește, ameliorează, adaptează și utilizează metode, procedee și instrumente specifice pentru a identifica, analiza și cunoaște, gestiona și exploata sau valoriza diferențele culturale dintre entități sau spații diferite, cu scopul ameliorării sau obținerii de rezultate pozitive (beneficiu, parte de piață, imagine, perspective de implantare) de către întreprinderea (țara, națiunea, regiunea, afacerea...) aflată în relație cu alte zone culturale.

Nu avem astfel o definiție completă a managementului intercultural, ci cel puțin o poziționare față de problematica acestuia și de una din finalitățile cele mai importante ale abordărilor sale, diagnosticul intercultural. Diagnosticul intercultural sintetizează rezultatele abordării interculturale oferind astfel sugestii sau soluții explicite pentru fundamentarea deciziilor managementului organizației/întreprinderii pentru a pune în aplicare astfel avantaje concurențiale pe piețe sau în contexte culturale diferite. Cum semnificația pe care am reținut-o pentru managementul intercultural conține ea însăși concepte mai puțin explicite sau cu sensuri specifice în asemenea abordări, ne vom opri puțin asupra înțelesurilor pe care le vom avea în vedere în abordarea interculturală realizată în această carte.

1.2. Întreprinderea/organizația multiculturală

Principalul beneficiar al abordărilor propuse de managementul intercultural este întreprinderea/organizația sau corporația pe care o putem numi „multiculturală”, într-un sens oarecum particular. Această organizație (vom folosi doar cuvântul organizație pentru orice fel de structură lucrativă sau nelucrativă, de tip întreprindere, corporație, instituție sau alt organism în care activează un grup de interese pentru a atinge realizarea unui anumit scop) este „multiculturală” pentru că are sau ajunge să atingă în funcționarea sa elemente ale unor culturi diferite. În acest sens avem de-a face cu o organizație „multiculturală”.

Multiculturalitatea organizației apare într-o multitudine de situații:

- atunci când salariații au origini culturale diferite;
- în cazul în care organizația angajează relații cu clienți, furnizori, parteneri, asociați etc. având culturi sau origini culturale diferite;
- dacă organizația investește în alte țări, regiuni etc., având culturi diferite;
- când organizația angajează negocieri cu organizații, persoane, oficialități provenind din alte culturi sau având origini culturale diferite;
- promovarea produselor este propusă unor piețe din țări, regiuni etc., diferite;
- dacă organizația face recrutare, formare, angajare de personal sau construiește echipe cu persoane având sau provenind din culturi diferite etc.

Practic, organizația se poate găsi sau regăsi în situație de multiculturalitate oricând și oriunde ea angajează mai mult de doi salariați și are relații în mai mult de două zone geografice (culturale, de fapt) diferite. Pare o exagerare și, totuși, diferențele atitudinale, comportamentale sau de poziție față de acțiune (elemente care surprind în esență sensul pragmatic al specificității culturale) sunt mai mult sau mai puțin evidente între oricare două sau mai multe persoane diferite, activând în aceeași entitate (organizație/întreprindere) sau în entități diferite. Cum respectivele persoane (angajați, salariați, acționari, manageri, parteneri, negociatori etc.) sunt obligate să relaționeze pentru a ajunge la realizarea obiectivelor/sarcinilor pe care le au, ele trebuie să comunice și, deci, să se facă înțelese și să producă efectele dorite, așteptate și producătoare de câștig. Diferențele respective sunt sau pot fi mai evidente, importante și semnificative sau pot fi mai puțin evidente și importante în funcție de diferențele dintre culturile de origine ale respectivelor persoane sau grupuri. Alte influențe (educare, formare, experiență, voință etc.) pot atenua sau spori respectivele diferențe. Este însă important pentru organizație să cunoască și să acționeze asupra respectivelor diferențe astfel încât să poată obține avantaje concurențiale în situațiile respective (de multiculturalitate).

1.3. Cultural, intercultural, specific și diferit

Sensul atribuit aici multiculturalității este, așa cum am putut constata mai sus, oarecum diferit de accepțiunea comună sau, mai degrabă, pune accentul pe o caracteristică mai puțin considerată în definirea de dicționar a noțiunii. Avem în vedere situația întreprinderii care se întâlnește în împrejurări diferite cu elemente provenind din două sau mai multe culturi diferite. În plus, însăși cultura este aici un concept considerat doar prin unele din dimensiunile sale caracteristice, doar cele care surprind pragmatismul în orice întreprindere umană, individuală sau de grup. Așadar, cultura, în sensul său pragmatic, *apare ca formator de comportamente, atitudini și poziții față de acțiune și față de soluții*, ca antecedent solid ce marchează individul și grupul pentru a-l face să producă într-un fel sau altul, să

relaționeze și să comunice într-o manieră specifică, să fie mai determinat să câștige material sau afectiv, spiritual sau financiar, să fie mai supus sau mai îndărătnic etc.

În raport cu acest sens, oarecum particular și puțin generos¹, vorbim și despre *abordarea interculturală*, specific sau specificitate culturală, respectiv despre diferențe culturale. Astfel, abordarea interculturală se realizează prin studiu, analiză și interpretare a ceea ce este variabilitatea valorilor și normelor comportamentale, atitudinale și de poziție față de acțiune și față de soluții între entități (geografice, istorice etc., adică culturale) diferite. Respectiva abordare are ca sens identificarea, construirea și exploatarea corectă a soluțiilor de adaptare reciprocă la care se poate ajunge astfel. Efectul retroacțiunii și reciprocității în relația de adaptare propusă de abordarea interculturală este cel mai important în această activitate.

Abordarea interculturală vizează realizarea de studii și analize orientate către identificarea elementelor de specific cultural și a caracteristicilor acestora, urmărind, în mod special, construirea de punți sau relații pe baza cărora ceea ce este diferit în materie de comportamente, atitudini și poziții față de acțiune și de soluții să poată fi valorizat. De altfel, sensul considerat mai potrivit pentru *intercultural* este acela de demers prin care se realizează „*studiul diferențierii normelor în raport de specificitățile culturale ale zonelor de care sunt legate, se pun în relație fenomene culturale caracteristice schimbărilor sociale, se compară entități fără legături istorice puternice între ele, națiuni de pe același continent sau de pe continente diferite, continente între ele, unitățile culturale universale, în ultimă instanță*” (D. Zait, 2002). O asemenea abordare presupune un proces interactiv între membrii a cel puțin două grupuri diferite pentru care poate produce efecte de schimbare sau adaptare. Ea permite sau favorizează doar obținerea sinergiei în acțiune prin combinarea favorabilă a elementelor caracteristice fiecăreia din culturile în contact. Abordarea interculturală nu este înseamnă analiza comparativă a culturilor și specificităților culturale, dar poate folosi compararea ca tehnică de cercetare. Este un element important care trebuie subliniat: compararea dintre culturi nu este pretext al abordării interculturale. Aceasta propune poziționarea corectă a fiecărei culturi, compararea fiind necesară uneori doar ca tehnică de cercetare.

Admitem, a priori, că respectiva abordare are ca scop furnizarea de soluții de exploatare (valorizare) a diferențelor culturale prin adaptare reciprocă sau prin

¹ Detașarea unui asemenea sens pentru un concept având semnificații complexe, care trimit la valori, norme, modalități de a construi și aplica judecățile, la structuri și mecanisme specifice etc. este posibil să nu fie agreată de oamenii de cultură sau de filosofi, antropologi sau alți profesioniști pasionați de cultură în integralitatea semnificațiilor și a elementelor sale constitutive. Pentru întreprindere și spiritul antreprenorial al individului este însă mai utilă o astfel de „reducție” pentru a putea analiza și exploata relația între ceea ce poate activa sau dinamiza individul și scopul creerii, consolidării și dezvoltării afacerii (întreprinderii), scop care este dominant pragmatic și este legat de bogăție și câștig.

integrare culturală. Acest mod de abordare trimite la găsirea și aplicarea de modalități de înțelegere și integrare a ceea ce este specific și diferit astfel încât afacerea întreprinderii/corporației sau acțiunea organizației să poată beneficia de condiții favorabile și de un avantaj concurențial semnificativ. Soluțiile propuse ca rezultat al abordării interculturale sunt derivate deci prin găsirea sensurilor de origine, înțelegerea acestora și punerea lor de acord pentru a ajunge la integrarea a ceea ce este diferit, alături de ceea ce este comun sau asemănător, în acțiuni sau activități eficiente pentru întreprindere/organizație.

Accepțiunea acordată integrării diferențelor prin abordarea interculturală este aceea de a pune în comun elementele de specific cultural făcându-le mai întâi înțelese și acceptate, iar apoi aplicate în cunoștință de cauză. Avem în vedere mai multe tipuri de integrare a diferențelor, realizată prin abordarea interculturală.

1. Un prim tip este cumva comun și ușor de pus în evidență. Acesta se referă la situații de diferențiere comportamentală și atitudinală între indivizi și grupuri (legați sau antrenați în acțiuni de întreprindere sau organizaționale) provenind din culturi diferite. Respectivul comportament și atitudine față de realități similare nu pot fi schimbate pe termen scurt, dar pot fi integrate în activități și acțiuni comune apelând la descifrare, acordare, înțelegere și adaptare reciprocă. Un efort de înțelegere a modului în care celălalt se comportă, apelând, eventual, la o analiză a principiilor și condițiilor pe care le regăsim la originea respectivului comportament, poate fi mai important în obținerea unui bun rezultat pentru întreprindere decât recursul la stimuli motivaționali costisitori. A-i propune unui client din Ungaria cumpărarea unui produs de către o întreprindere românească ar însemna, mai întâi, într-o asemenea abordare, a-i prezenta respectivul produs în conformitate cu normele și valorile sale culturale și nu începând, așa cum se întâmplă deseori în practica de marketing, printr-o ofensivă promoțională tehnic nediferențiată față de piața națională proprie (de origine).

2. Un al doilea tip de integrare este de natură fizică și se referă la soluții, la modalități de rezolvare tehnică sau procesuală a diferitelor probleme. Cunoașterea, analiza și integrarea de soluții diferite (provenind din țări sau regiuni diferite), eventual prin adaptare, ameliorare și dezvoltare, poate oferi piste neașteptate de avantaj concurențial pentru întreprindere/organizație. Pentru mai buna realizare a unei activități de producție, de exemplu, se poate recurge la mixarea a două sau mai multe soluții provenind din culturi diferite: recurs la procesualizare (separarea unei activități în operații de sine stătătoare și propunerea acestora într-un sistem complet realizabil de o singură persoană, fără alte intervenții pe parcurs) și la individualizarea operațiilor (lansarea fiecărei operații a unui proces prin intervenția unui responsabil având o asemenea misiune). Primul mod de rezolvare este caracteristic indivizilor din culturile individualiste și masculine în timp ce al doilea este dominant în culturile colectiviste (comunitare) și cu o anumită aversitate față de risc. Combinarea celor două tipuri de soluții nu poate fi însă realizată ad-hoc, ci doar în urma unei abordări interculturale specifice și de la caz la caz.

3. Un alt tip de integrare apare la nivelul construirii și funcționării grupurilor sau echipelor de lucru. În acest caz se pune problema unei duble integrări: de comportament și atitudine, pe de o parte, de soluție, pe de altă parte. Membrii grupului trebuie aduși în situația de a se cunoaște, a se înțelege reciproc, a se accepta și a acționa împreună și a combina soluțiile pe care le dețin sau pe care le au furnizate de cultura de origine. Respectiva integrare nu se produce spontan și doar prin voința membrilor grupului. Abordarea interculturală poate ajunge de la studiu și analiză până la activități de coaching intercultural. Prin asemenea antrenamente angajații pot ajunge să se cunoască mai bine între ei, să cunoască și să înțeleagă corect alte atitudini sau comportamente, alte soluții sau modalități de punere și de rezolvare a diferitelor probleme.

1.4. Activitățile abordării interculturale

Abordarea interculturală propusă prin instrumentele și cu ajutorul metodologiei managementului intercultural se realizează în patru secvențe caracteristice dominate de patru categorii de activități: de identificare, de analiză și cunoaștere, de gestiune și de valorizare a diferențelor culturale.

Identificarea diferențelor culturale constă într-un set de activități și acțiuni prin care elementele și aspectele specificității culturale aferente unei entități anume sunt percepute ca atare, listate, sistematizate și puse la dispoziția utilizatorilor potențiali sau a acelorora pentru care este realizată abordarea interculturală. Deși activitățile corespondente acestui grup pot fi realizate pentru fiecare caz în parte (asupra acestui aspect vom reveni într-un alt capitol), date fiind constrângerile (mai ales de timp și de resurse) și competențele (profesionale, de meserie și de domeniu) și nivelul pertinentei la care se poate ajunge în asemenea abordări, în practică se preferă folosirea unor rezultate valide furnizate de cercetări din alte domenii. Antropologia, etnologia, etnografia, sociologia, și psihologia sunt printre disciplinele și domeniile care pot furniza rezultate de încredere exploatabile în abordările interculturale din management și afaceri. Studii anterioare provenind din aceste zone pot fi valorizate eficace cu titlu de date și informații inițiale pentru aproape orice abordare interculturală. Managerul nu are nici timp (identificarea pertinentă a elementelor de specificitate culturală poate dura ani de zile, angajând competențe și eforturi ale unor echipe mari) și nici competențe (nu este pregătit pentru asemenea cercetări și nici nu poate suplini această pregătire inițială printr-o eventuală experiență în domeniu) pentru a face riguros și realist asemenea studii. În plus, pentru majoritatea culturilor există deja studii realizate de echipe de specialiști ai unora din domeniile amintite, ca și din alte zone interesate, studii care pot fi valorizate cu bune rezultate în aproape orice abordare interculturală. Să admitem asadar că este de preferat a folosi datele existente, puse la dispoziție de

cercetări realizate² în alte domenii și cu instrumentele metodologice specializate ale altor discipline cu titlu de surse de identificare a diferențelor culturale. Recursul la studii și cercetări particulare pentru anumite probleme ale afacerilor și managementului întreprinderii/organizației poate fi recomandat în unele situații de mare complexitate și doar atunci când entitatea interesată respectivă dispune de resurse și poate angaja o echipă de profesioniști de un foarte bun nivel.

Pentru o eficientă și eficace identificare a diferențelor culturale este de preferat ca acțiunile respective să fie precis și corect orientate încă de la debutul studiilor de acest gen. O selecție a naturii și a momentului sau perioadei de valabilitate a datelor și a informațiilor ce vor fi preluate din antropologie, sociologie, psihologie sau din studii consacrate abordării interculturale pentru țările/regiunile vizate este de recomandat a fi realizată înaintea oricărei analize în managementul intercultural. O asemenea selecție va ține seama, în principal, de scopul abordării interculturale, de pertinența și coerența surselor, de caracteristicile respectivelor date și informații (a nu uita că asemenea date și informații au fost obținute prin prelucrări și analize specifice domeniilor în care și pentru care au fost realizate studiile etc.).

Analiza și cunoașterea diferențelor culturale identificate în faza anterioară propun ancorarea acestora în misiunea și scopul pentru care au fost astfel obținute (identificate). De fapt, acțiunea este de analiză în vederea cunoașterii, respectiv a conștientizării naturii, intensității și sensului în care se produc aceste diferențe culturale (ca atitudini, comportamente și poziții față de acțiune și de soluții, în mod special). Această analiză este una de fond pentru managementul întreprinderii/organizației și devine oarecum o extensie la ceea ce au întreprins specialiștii domeniilor de origine, de la care au fost selectate și culesse datele și informațiile respective. Ea este sau ar trebui asumată de profesioniști în managementul organizației/întreprinderii respective, eventual în colaborare cu specialiști sau experți externi antrenați.

Analiza diferențelor culturale ca activitate și etapă a abordării interculturale urmărește marcarea semnificației fiecărui element de specificitate comportamentală, atitudinală sau ca poziție față de acțiune și soluție în raport cu scopul pentru care este realizată. De exemplu, în cazul în care abordarea interculturală este realizată pentru a facilita inițierea și dezvoltarea unui produs pe o nouă piață (într-o altă țară, altă regiune sau chiar o altă localitate), abordarea interculturală va putea fi centrată pe analiza unor variabile privitoare la norme și valori (comportamentale, atitudinale și ca poziție față de acțiune și față de soluții) din zona esteticului (ca

² Putem aminti faptul că există deja studii și rezultate izbutite în domenii ca antropologie, sociologie, psihologie sau comunicare realizate de cercetători de notorietate tocmai pentru asemenea reușite. Hall, Hofstede, d'Iribarne, Trompenaars sunt doar câteva dintre aceste nume, rezultatele obținute de ei fiind disponibile nu doar în volume sau studii și articole de specialitate, ci și, la ora actuală, pe site-uri specializate, unele propunând oferte tentante de consiliere și coaching (Rosinski, și nu doar, de exemplu) interculturale.

design, formă de prezentare), funcționalitate (preferințe în materie de accesibilitate la funcții și operații, condiții de mediu etc.) sau maniera de realizare a relațiilor de vânzare.

Analiza diferențelor culturale este deci aici o activitate care trebuie asumată și realizată de managerul organizației/întreprinderii și propusă a fi realizată în sensul la care obligă destinația acesteia. Or, destinația este totdeauna fundamentarea unei decizii în care sunt prezente variabile culturale care pot influența în proporții semnificative acțiunile ce vor fi întreprinse (negociere, parteneriat, vânzare, cumpărare, promovare etc.). Analiza specializată cu destinația decizie de organizație/întreprindere nu privește originile și explicațiile privitoare la diferențele respective, ci se dezvoltă pe componentele comportamentale, atitudinale și de poziție față de acțiune și față de soluții care pot avea sau au efectiv consecințe asupra rezultatelor activităților respectivei entități. Pentru organizație/întreprindere nu sunt importante explicațiile privind diferențele dintre culturi, ci starea (poziția aspectelor specifice fiecărei culturi în raport cu cealaltă cultură sau cu celelalte culturi care sunt puse în relație prin intermediul acțiunilor respectivei entități) acestor diferențe și relațiile care pot fi stabilite la un moment dat (momentul deciziei și nu unul situat în istorie sau altul plasat în viitor) între diferențele identificate. Asta pentru că din analiza specializată realizată prin abordarea interculturală trebuie să rezulte soluții sau recomandări (adaptare, integrare, ameliorare etc.) profitabile organizației/întreprinderii.

Analiza interculturală a diferențelor constă de fapt în operații de ordonare, sistematizare, corelare, interpretare a diferențelor comportamentale, atitudinale, ca poziție față de acțiune și ca soluții adoptate în fiecare dintre culturile considerate. Rezultatele analizei vor fi informații pertinente, coerente și folosibile ca atare în fundamentarea și luarea deciziilor. Actualizarea permanentă a datelor și a informațiilor astfel obținute va permite mai buna ancorare a sistemului decizional al organizației/întreprinderii în dinamica specificității culturale a fiecăreia dintre zonele în care inițiază sau dezvoltă acțiuni sau afaceri.

Gestiunea diferențelor culturale constă în organizarea corespunzătoare a rezultatelor analizei prin construirea de baze de date adecvate, permanent accesibile și operaționale și activarea acestor baze la oricare dintre momentele sau intervalele de timp în care sistemul decizional al organizației/întreprinderii are nevoie de asemenea date și informații. O asemenea bază de date trebuie actualizată continuu pentru a fi capabilă să furnizeze la momentul oportun informațiile necesare deciziilor în situații de tip multicultural. Integrarea bazelor de date astfel constituite într-un sistem integrat de decizie al întreprinderii asigură o mai bună operaționalitate acțiunilor managementului oricărei organizații/întreprinderi.

Gestiunea diferențelor culturale realizată prin abordarea interculturală are în vedere și difuzarea informațiilor respective către toți utilizatorii potențiali din întreprindere. În condiții normale, un management inteligent va realiza o difuzare generală și totală a informațiilor din categoria celor obținute prin abordarea

interculturală. O asemenea difuzare este necesară și utilă tuturor angajaților dacă abordarea interculturală a fost corect realizată și în acord cu scopul, misiunea și obiectivele organizației/întreprinderii. Angajații vor fi astfel avertizați și vor avea posibilitatea de a se repositiona în relațiile întreprinderii cu piața sau cu mediul în funcție de zona de specificitate culturală a fiecărui partener, client, furnizor, organism social sau administrativ etc.

Exploatarea/valorizarea diferențelor culturale se referă la punerea în lucru a informațiilor obținute și organizate prin activitățile anterioare ale abordării interculturale. Este, de fapt, modalitatea prin care diferențele culturale sunt sau trebuie să fie considerate în diferitele decizii ale organizației/întreprinderii în raport cu situația, scopul urmărit, destinatarul activității etc. Considerarea potrivită a informațiilor privitoare la diferențele culturale în luarea deciziilor are ca efect ameliorarea semnificativă a activităților vizate și obținerea unor beneficii importante (ca imagine, piață, profit etc.). În mod concret, deciziile care exploatează sau valorizează diferențele culturale în sensul propus de abordarea interculturală privesc acțiunile sau activitățile care au legături cu zone sau medii culturale diferite: negocieri, promovare produse, recrutare, formare și conversie profesională, construire echipe, vânzare, cumpărare sau achiziție etc. Este deci utilă revenirea la scopul abordării interculturale și realizarea conexiunilor potrivite cu aspectele de specificitate culturală implicate: norme și valori, comportamente, atitudini și poziții față de acțiune și soluții.

Obținerea efectului de sinergie prin recurs la soluții sau combinații de soluții provenind din alte culturi este un rezultat major al abordării interculturale. Soluțiile la diferite probleme sunt ele însele de natură culturală. Recursul la soluție pentru rezolvarea fiecărei probleme este discriminatoriu în sens cultural, iar abordarea interculturală favorizează identificarea de soluții mai bune, fie prin împrumut, ameliorare și adaptare, fie prin mixare sau preluare parțială și integrare în soluții cunoscute și aplicate în propria cultură etc.

1.5. Origini și factori ai abordării interculturale în management

Sesizarea și studiul diferențelor culturale nu pot fi puse pe seama unor autori sau unor perioade ale istoriei. Diferențele există de când lumea, Babelul biblic fiind, probabil referința scrisă cea mai cunoscută în materie. Importanța înțelegerii lingvistice (și, implicit, culturale) și a depășirii barierelor date de diferențele dintre popoare sau nații este sugerată și de includerea în calendarele creștine a unei sărbători relevante: Pentecôte, la catolici și protestanți, Rusalii la ortodocși. Prin această sărbătoare se aniversează, de fapt, primul moment al înțelegerii culturale, marcat de inițierea în tainele diferitelor limbi ale planetei, inițiere realizată prin pogorârea pe Pământ a Sfântului Duh pentru a-i învăța (inspirație divină!) pe apostoli ce și cum să împărtășească lumii (conținutul și învățătura Evangheliei) în oricare dintre limbile (diferite de galileeană) națiilor martore ale evenimentului

(care vor deveni creștine astfel). Apostolii, ucenici ai lui Iisus, primesc harul de a vorbi în diferite limbi pentru a propovădui apoi promisa salvare universală și a-i creștina pe cei care vor primi învățătura evanghelică. Nu este puțin probabil ca tot din acele vremi să fi fost deprinsă și nevoia și abilitatea sau modalitatea de a comunica între indivizi sau grupuri vorbind alte limbi, având însă și alte cutume sau tradiții, manifestându-se în feluri diferite chiar și în împrejurări similare. O dată cu o asemenea nevoie a apărut, probabil, și ideea de rezolvare a problemelor de comunicare (inclusiv sau mai ales în cazul negocierii) prin recurs la diferite soluții, înțelegerea celuilalt, adaptarea și integrarea diferențelor fiind la fel de probabil printre variantele la care s-a recurs. Pogorârea Sfântului Duh rămâne oricum simbolul înțelesului inspirat al celui care nu este ca tine.

În multe motivări ale abordării interculturale sunt invocate și prezentate drept cauze cele de natură comunicațională. Astfel, am avea drept motive ale acestei abordări pe cele care obligă la o mai bună înțelegere în comunicarea interculturală. Or, în acest tip de comunicare se manifestă câteva obstacole determinate de: etnocentrism, stereotipuri, deformări în limbajul nonverbal sau dificultăți de traducere (în abordările etnocentrice); comportamentele obișnuite ale grupurilor față de învățarea regulilor nescrise (abordarea etnografică); înțelegerea comportamentelor dintr-o anumită cultură prin dezvoltarea unei „personificări ideale” ale respectivei culturi (abordarea culturală). Managementul intercultural propune cel mai sintetic și explicit mod de abordare a diferențelor culturale care se exprimă la nivel de gândire, manifestare și acțiune și prin care individul există și produce relaționând cu alți indivizi, din propria sa cultură sau din culturi diferite. Această abordare interculturală nu este restrictivă, dar este propusă prin scheme precise pentru a ajunge la rezultate pertinente și posibil a fi poziționate în funcție de diferite criterii pentru a furniza caracteristici semnificative corecte fiecărei culturi analizate.

Abordarea interculturală propriu-zisă, în sens de studiu sistematic, bazat pe metodă, pe instrument adecvat și prin recurs la resurse (bani, timp, mijloace tehnice și resurse umane importante) are o istorie mai recentă. Fără a face un demers intercultural în accepțiunea actuală a conceptului, Weber, prin provocarea lansată publicând *Etica protestantă și spiritul capitalist* (apărută în germană în 1919), aduce în discuție importanța culturii, și nu doar a religiei în construcția și dezvoltarea economică și socială. Normele și valorile culturale, derivate, în cazul lui, din morala creștină, prin metamorfoza ei protestantă, determină sensurile profunde ale comportamentelor, atitudinilor și pozițiile față de acțiune și de soluții (cum putem spune acum) prin care individul, produs al culturii respective, va acționa într-un anumit fel pentru a-și satisface așteptările (și acestea determinate cultural, în cea mai mare măsură).

Anii '50 ai secolului al XX-lea par a fi legați de începuturile acestor abordări, mai întâi, se pare, cu scop aplicat. David Granick, un nume puțin cunoscut acum, a publicat primele lucrări consacrate unor aspecte ale multi-

culturalității organizaționale în acești ani, încercând să explice succesele sovieticilor (*Management of the Industrial Firms in the USSR*, 1954; *Jobrights in the Soviet Union*, 1954) sau, ceva mai târziu, unele comportamente organizaționale sau manageriale pentru întreprinderi din țări dezvoltate (*Management Comparison of Four Developed Countries: France Great Britain, United States and Russia*, 1972 sau *Differences in Educational Selectivity and Managerial Behavior in Large Companies: France and Great Britain*, 1973).

Cercetările în domeniu iau amploare pe măsură ce întreprinderile și corporațiile simt nevoia apropierii de noi piețe, mai puțin tipice. Cel care face primele studii propriu-zise de management intercultural va fi Geert Hofstede, care demarează cercetări de anvergură pentru a căuta și găsi unele explicații și, mai ales, soluții potrivite pentru rezolvarea problemelor induse prin multiculturalitate la IBM. Studiile sale, rămase până acum printre cele mai ample și bine realizate, se bazează pe cercetări anterioare realizate de antropologi, sociologi sau psihologi și specialiști în comunicare, studii prin care fuseseră deja identificate și puse în aplicare modalități de analiză și de interpretare interculturală ca și efecte ale unor combinații multiculturale. Levison și Inkeles sunt numele la care Hofstede face trimitere pentru identificarea de către el a primelor patru dimensiuni (criterii) ale diferențierii culturale, dar, anterior acestora, alți cercetători din domeniile amintite mai sus publicaseră studii interesante anticipând dezvoltările ulterioare ale demersurilor din intercultural: Child și Doob (*Factors Determining National Stereotypes*, 1943) Buchanan și Cantril (*How Nations See Each Other*, 1953), Bjerstadt (*Informational and non-Informational Determinants of Nationality Stereotypes*, 1969), Brown (*Understanding Other Cultures*, 1963), Kluckhohn și Strodtback (*Variations in Value Orientations*, 1961) etc. Lucrările lui Ed. Hall erau și ele cunoscute deja: *The Hidden Obstacles*, 1956 și *The Silent Language*, 1959, mai ales, furnizaseră câteva analize antropologice interesante pentru managementul organizației, anticipând și el abordările interculturale care vor veni foarte curând. Iar, după primele studii ale lui Hofstede, realizate și publicate între 1969 și 1973, cercetările în domeniu iau amploare, corporațiile internaționale, mai ales, manifestând un tot mai mare interes față de problematica interculturală. În plus, aceste corporații vor crea și dezvolta propriile lor structuri și dispozitive pentru a valoriza rezultatele cercetărilor realizate de specialiștii domeniului sau chiar a realiza propriile lor cercetări. Apar publicații specializate (*Intercultures*, publicată de SIETAR în Franța, *Journal of Cross Cultural Psychology* sau *International Journal of Intercultural Relations* etc.), iar organizații și institute preferă titulaturi potrivite pentru a marca interesul lor particular pentru intercultural. AEMI (Asociația europeană de management intercultural), de exemplu, a publicat mai multe volume de studii (*Modes et modèles* în 1991, *Mythes et réalités*, în 1989), ARIC (Asociația pentru cercetări interculturale) inițiază cercetări interculturale majore, iar GLOBE a devenit un organism internațional preocupat de analiza diferențelor culturale în diferite zone ale Europei.

Această evoluție aproape explozivă a abordărilor interculturale are mai multe explicații. Primele sunt însă din zona eficienței acțiunii managementului întreprinderii/organizație confruntate cu probleme de multiculturalitate. Este tipul de explicație care prezintă importanță și utilitate practică și acesta este motivul pentru care problematica comunicării și diagnosticării interculturale va fi abordată de noi în mod special în acest context (organizațional și de întreprindere sau corporație).

Literatura de specialitate pune în evidență patru factori determinanți ai apariției și dezvoltării abordărilor interculturale (marcând acum problematica disciplinei *Management intercultural*):

- internaționalizarea și globalizarea;
- concurența dintre marile corporații internaționale;
- libera circulație a specialiștilor și profesiunilor liberale;
- tehnologiile comunicării și informației.

Internaționalizarea și globalizarea sunt considerate ca determinând apariția și dezvoltarea abordărilor interculturale, mai ales prin ceea ce a devenit acum o disciplină aplicată, *Managementul intercultural*, prin intensificarea nevoii de comunicare între entități având origini culturale diferite. Mai întâi internaționalizarea, înțelesă ca proces de trecere peste granițele naționale a afacerilor (dominant din sfera piețelor financiare, dar și prin extensia internațională a producției și comerțului) și apoi globalizarea, văzută acum ca integrare la scară mondială a producției și consumului, au indus nevoia de identificare a specificităților culturale locale pentru a facilita mai rapidă și profitabilă extindere a consumului și, oarecum implicit, piețelor. Controversele iscate de această tendință nu au reușit să-i limiteze proporțiile. Important aici este însă faptul că accelerarea globalizării putea fi susținută, atât pentru corporații, cât și pentru state sau sfere de interese, prin studii și analize interculturale specializate. Fie că este vorba de standardizare prin impunerea sau asumarea unui sistem unic de reguli sau principii, de comportamente, de produse sau metode de gestiune, fie că se preferă, așa cum se întâmplă tot mai mult acum, adaptarea la specificitatea locală prin dereglementare, diversificare sau personalizare, abordarea interculturală este cea care poate oferi soluții sau, cel puțin, recomandări de valorizare a diferențelor culturale pentru a obține un efect concurențial favorabil. Abordarea interculturală s-a impus mai ales prin a doua manieră de valorizare profitabilă a diferențelor, și anume, adaptarea prin înțelegere, integrare și mixare de soluții având origini culturale diferite.

Concurența, mai ales la nivelul marilor corporații, dar și între state și națiuni sau chiar la nivel de întreprinderi mici și mijlocii, a obligat la căutarea de soluții cât mai adecvate pentru conservarea pozițiilor sau pentru câștigarea de noi piețe, noi parteneri, asociați, adepți sau sprijinitori. Or, dacă pentru o piață relativ permisivă și lășer concurențială nu trebuie căutat prea mult pentru a reuși, în condițiile unei evoluții spre excesul de ofertă și concurență, trebuiau căutate și găsite noi soluții

pentru obținerea de avantaje sau chiar privilegii. Una dintre aceste soluții a venit dinspre abordarea interculturală prin care clientul poate fi mai bine înțeles și manipulat, angajatul sau managerul local poate fi mai bine motivat și determinat să acționeze în folosul corporației, clientul mai ușor de convins prin cunoașterea credințelor, a obiceiurilor sau a dimensiunilor sale comportamentale etc. Dacă o bună perioadă de timp, piețele au putut fi delimitate, cel puțin relativ, ulterior, prin acțiuni mai mult sau mai puțin transparente, întreprinderi sau companii de forțe apropiate s-au întâlnit pentru a se confrunta direct în aceleași locuri, devenind direct concurente. Metodele folosite pentru a câștiga clienți, parteneri sau asociați trebuiau rafinate, sprijinul politic sau militar nemaifiind nici posibil nici acceptat sub aspect moral. Libera concurență, declarată principiu comportamental fundamental de piață, nu mai lăsa loc pentru influențe sau intervenții directe ale guvernelor, organismelor internaționale sau supranatale. Influențarea pozitivă a clientului potențial, a salariatului sau a managerului local trebuia acum supusă aplicării unor metode adecvate pentru a-l implica „sentimental”, a-l atrage și a-l convinge să acționeze în sensul favorabil corporației.

În complementaritate cu globalizarea și cu accentuarea concurenței, *libera circulație a specialiștilor și profesiunilor liberale* a favorizat impunerea abordării interculturale la nivel de acțiune directă și de inițiere teoretică și aplicativă. Pe de o parte, extinderea afacerilor a obligat firmele să folosească specialiști din alte țări, uneori mai bine pregătiți, alteleori sau în același timp mai buni cunoscători ai unor realități culturale complexe, diferite și extrem de sensibile. Pe de altă parte, folosirea de specialiști provenind din zone culturale diferite a pus probleme de adaptare a acestora la alte condiții pentru a produce efectele așteptate de corporație, de angajator. Nu este numai cazul formării și conducerii echipelor mixte. Sintagma „liberă circulație” nu este poate cea mai potrivită, fiind vorba mai degrabă de un „transfer transfrontalier de specialiști și de profesii liberale” prin care se acoperă activități specifice de execuție, conducere și cercetare ale corporațiilor sau în contextul unei anumite politici de dezvoltare națională sau regională. Această diferențiere nu are aici importanță. Folosirea de specialiști având altă origine decât țara în care-și desfășoară activitatea, în măsura în care a căpătat proporții mondiale, a pus probleme de adaptare și adecvare culturală, abordarea interculturală și managementul intercultural recunoscându-și aici o altă motivație de origine.

Suportul logistic prin care interculturalul a devenit, pe de o parte, mai accesibil și necesar, pe de altă parte posibil și „realizabil” a fost oferit de *evoluția spectaculoasă a tehnicii și a tehnologiei informaționale și de comunicații*. S-ar putea spune că însăși evoluția acestora a fost favorizată de interculturalitate în măsura în care aceasta a putut oferi un suport structural drept exemplu și o motivație suplimentară prin nevoia de a cunoaște în profunzime universuri culturale atât de diferite, de captivante și puțin explorate. Noile mijloace și tehnologii informaționale și de comunicații au creat însă și premisele apariției managementului intercultural ca disciplină de sine stătătoare, având structură

logică și coerentă, disponibil pentru a fi exploatat. Această disciplină este oferită astfel prin noile tehnologii spre utilizarea tuturor celor care au nevoie de el, pentru că, prin intermediul acestora, standardizarea nu mai este singura cale spre eficientizare. Ele se oferă spre diversificare, personalizare și, implicit, spre adaptarea și adecvarea la specificitatea culturală.

Abordările interculturale au fost stimulate mult în ultimii ani prin accelerarea unor procese globale prin care au devenit tot mai evidente și cu influențe majore pentru interculturalitate:

- „ieșirile” din teritoriile lor naționale ale întreprinderilor mici și mijlocii;
- migrația planitară a oamenilor (alegerea liberă a locului, formarea, angajarea etc.);
- „aplatizarea” culturală și lingvistică.

Ca o consecință a creșterii concurenței pe piețele naționale, întreprinderile mici și mijlocii încearcă și ele să găsească noi locuri de implantare fie pentru extinderea activităților proprii, fie pentru delocalizare. Aspectul este destul de puțin abordat, deseori trecut cu vederea din cauza amplitudinii relativ reduse, dar, în realitate, el se manifestă cu forță, tinzând să devină mai mult decât sesizabil. Un număr mare de întreprinderi mici și mijlocii create în diferite țări, mai ales dezvoltate, au început să caute și să găsească soluții de implantare pentru extensie sau delocalizare, pentru a obține efecte pozitive din vânzări, intermediari sau prin realizarea de producție. Pentru asemenea întreprinderi, „ieșirea” spre internațional este mai dificilă și, proporțional, mai costisitoare. Inclusiv în ceea ce privește cercetarea în vederea adaptării la specificitatea culturală a locului spre care se va produce extensia, asocierea, parteneriatul, delocalizarea, crearea de filiale, francizarea etc.

Migrația, într-un sens modern, s-a oferit ca un punct important de sprijin în inițierea și dezvoltarea abordărilor interculturale pentru afaceri și management. Vorbim aici despre deplasarea între țări și continente a unui număr important de indivizi având o anumită origine etnoculturală în raport cu specificitatea locului în care se stabilesc sau pe care-l tranzitează. Procesul este vechi, amploarea sa este însă diferită în momente sau perioade diferite ale istoriei. Ultimul secol a adus însă forme noi de migrare sau tranzitare temporară, prin care multi- și interculturalitatea au căpătat accente deosebite, mergând spre crearea de entități etnoculturale specifice. Poate că cele mai semnificative mutații pe acest plan s-au produs ca urmare a deplasărilor impuse sau asumate prin formarea profesională, în special cea de nivel universitar și postuniversitar, prin dezvoltarea de cercetări în echipe multiculturale, prin migrarea profesională pentru căutarea de locuri de muncă, precum și prin turism sistematic (aceiași turiști vizitând permanent aceleași locuri, devenind astfel locuitori evasi-permanenți). Au apărut astfel zone interculturale, în care se vorbesc limbi hibrid, în care comportamentele nu mai pot fi ușor identificate în raport cu țara sau regiunea de origine, având deja „tradiții” noi realizate prin mixarea aceloră caracteristici culturilor de origine sau create mai

mult sau mai puțin „ad-hoc”. Multe campusuri universitare au devenit zone de interferare culturală, regiuni întregi sunt marcate de influențe culturale externe.

Cuvântul „aplatizare” culturală pe care l-am folosit anterior pentru a fixa un factor important al abordării interculturale nu este numai o bună alegere. Sensul dorit a fost acela de a surprinde o anumită omogenizare care se produce în lume sub aspect cultural, poate ca urmare a globalizării, dar nu numai. Este însă evident faptul că se produce un import, respectiv un export cultural, nu numai prin bunurile ce fac obiectul negoțului, ci și prin imagine, limbaj, comportament, norme de comunicare etc. Rezistența față de „aplatizarea” culturală pe care o avem aici în vedere este masivă și se produce deseori violent. Nu putem contesta această rezistență în sine, după cum nu putem să ne îndoim de faptul că ea se produce mai degrabă patetic, având accente de naționalism și xenofobie, alimentând argumentele sprijinitorilor sau adepților globalizării. Pentru că, de cele mai multe ori, rezistența vine dinspre cei aflați în zone culturale defavorizate, în care nivelul de dezvoltare și calitatea vieții nu pot fi considerate ca argumente serioase în sprijinul conservării sau dezvoltării culturale „în sine”. Un gen de kitch cultural, evident mai ales la nivelul formulelor vestimentare și lingvistice, începe să se manifeste cu forță mai ales în zonele mai vulnerabile din punct de vedere economic și mai labile în raport cu nivelul încrederii în propriile valori.

Aplatizarea culturală ar putea fi considerată și o consecință a globalizării. Ea se constituie însă ca unul din factorii cu influența cea mai semnificativă asupra apariției și dezvoltării managementului intercultural și a demersurilor la care acesta recurge pentru mai buna adaptare a strategiilor sale la diferențele aduse de specificitatea locului. Caracteristicile și mecanismele de funcționare ale comunităților culturale între care s-au stabilit deja elemente de legătură și de convergență susțin pozitiv apariția managementului intercultural și implicarea acestuia în inițierea și dezvoltarea afacerilor la nivel mondial.

1.6. Standardizare vs. adaptare în management

Managementul a apărut și s-a dezvoltat, el însuși, ca teorie generală și instrument de acțiune practică, pentru a susține crearea și dezvoltarea afacerilor. Apariția și evoluția managementului organizației/întreprinderii nu pot fi puse în legătură cu un sistem economic sau altul. Poate fi mai degrabă bănuită diversitatea concepțiilor și practicilor privitoare la acest domeniu și la activitățile aferente în funcție de preferințele și posibilitățile locului și, implicit, organizației/întreprinderii respective. Începuturile managementului ca teorie au fost marcate de o intenție de aliniere la anumite standarde, prin considerarea mai mult sau mai puțin unitară a funcțiilor pe care trebuia să le îndeplinească în slujba grupurilor de interese în cauză. Acest caracter unitar nu s-a manifestat însă vreodată altfel decât la nivel de filosofie și teorie generală, practicile în domeniu fiind mereu supuse unor preferințe locale, în majoritate având dominante sau origini culturale. Au apărut astfel în timp

numeroase nuanțări, furnizate mai întâi de diferite practici particulare și preluate apoi spre analiză și eventuale generalizări de literatura de specialitate, aceasta fiind nevoită să recunoască și poziționeze diferențierile apărute în aplicarea managementului în contexte culturale diferite. A început astfel să se vorbească despre un management american, un altul japonez sau altul suedez, unul nordic sau altul est-european sau chiar despre un euromanagement. Ulterior, diferențierile respective au fost puse doar pe seama adaptării managementului la anumite realități culturale, adaptări realizate prin stilul și maniera de aplicare, și nu prin elemente de conținut ale managementului. Astfel de adaptări și chiar dezvoltări locale sau regionale ale managementului au fost impuse de fapt prin specificitățile culturale și nu s-au tradus în reconstruirea sau conversia sistemului, ci în exploatarea particularităților locale respective în aplicarea principiilor și metodelor acestei meserii, respectiv acestei teorii orientate spre pragmatism. *„Țărilor nordice, având un sistem social foarte specific, le este dificil să transmită metodele lor altor culturi”* (Lindkvist, 1988). Afirmatia pornește de la sesizarea particularismului în aplicarea managementului în funcție de specificitatea culturală a țărilor nordice. De aici provine probabil ideea de „metode proprii de management” care ar putea fi dedusă din ultima parte a afirmației de mai sus.

Majoritatea specialiștilor admit faptul că managementul, prin conținut, nu poate fi decât unul singur, definit ca „un sistem de funcții: comunicare, planificare, conducere, formulare strategie, luare a deciziilor, control, motivație, inovație, recrutare, promovare... vizând determinarea și atingerea obiectivelor unui grup uman prin punerea în operă a resurselor. Aceste resurse de bază se constituie din oameni, materiale, capital, mașini, metode, piețe” (Terry și Franklin). Am selectat oarecum la întâmplare o definiție suficient de cuprinzătoare dintre multe altele existente, între care nu există însă decât diferențe ne semnificative de nuanțe și nu de semnificație fundamentală.

Dincolo de formularea principiilor și regulilor generale ale managementului, de realizarea unui consens evasi-general în ceea ce privește definirea acestuia, asistăm la trecerea de la particularismul stilurilor de management – american, japonez, nordic, suedez, euromanagement etc. – la unitatea de concepție și aplicare a regulilor, tehnicilor și metodelor acestuia. Managementul se globalizează el însuși, devenind un corpus unitar de reguli și principii aplicabile prin intermediul funcțiilor sale la nivel de întreprindere sau corporație națională sau multinațională. Misiunea omogenizării conceptualizării și aplicării managementului este asumată de organisme naționale și, mai ales, internaționale care încearcă generalizări pentru cel puțin componentele prin care se pot și trebuie să se realizeze abordări comparative în zona gestiunii, legislației și politicilor de dezvoltare. Câteva direcții ale standardizării managementului au fost deja demarate sau chiar duse către o anume finalizare:

- în materie de reglementări instituționale, juridice sau administrative s-a realizat extrateritorializarea cel puțin la nivel regional, fie prin voința politică –

dreptul european primează asupra dreptului național pentru țările UE – fie prin impunerea hegemoniei – legea d'Amato care se vrea aplicată și în afara SUA;

- recursul sistematic la audit intern sau extern a făcut necesară construirea unui sistem unitar de metode, tehnici, instrumente și reguli pentru a face controlul ușor și comparațiile posibile;

- recunoașterea sau impunerea eficacității unui management, a unui mixaj internațional, dominat de fapt de regulile, principiile, tehnicile, instrumentele care au dus la succes; faptul că elementele de bază ale acestui management, acceptat de majoritate, sunt preluate dominant dintr-un stil sau altul, mai bine cunoscut, mai ușor de aplicat sau mai eficace nu prezintă aici importanță; nici faptul că preferințele se îndreaptă spre stilul nord-american, cel japonez sau cel nord-european care par a fi câștigat o anumită notorietate prin caracterul lor mai eficace sau prin succesele pe care le-au avut întreprinderile care le-au aplicat.

Standardizarea managementului nu înseamnă însă aducerea acestuia la un stil unic, ci generalizarea unui sistem unitar de reglementări pentru întreprinderile obligate de extensia mondială a afacerilor să intre în contact, să comunice între ele sau să se supună aceluiași reguli ale jocului. O flexibilitate naturală în materie de acțiune managerială și de stil se va menține atâta timp cât oamenii vor fi creați nu ca modele clonate, ci ca variațiuni rafinate ale primului exemplar lăsat pe Pământ pentru a-l popula și face să evolueze. În această zonă a adaptabilității la specificitatea locului și momentului își va găsi mereu aplicabilitate managementul intercultural.

Managementul intercultural s-a născut din nevoia de a dezvolta metode, tehnici și instrumente ale managementului prin adaptare la specificitatea locului în care afacerea este creată, implantată sau extinsă. Nu imposibilitatea aplicării unor principii generale ale managementului a determinat apariția și dezvoltarea managementului intercultural, ci nevoia de a spori eficiența acțiunii, ținând cont de aspectele culturale particulare în care aceasta este inițiată și realizată. Pentru că nu există forme diferite de management pentru fiecare regiune, țară sau cultură, ci doar o aplicare particulară a managementului prin care se recunoaște un anumit stil, adaptat locului, oamenilor, comportamentelor. Managementul nu se importă, nu se exportă, nu se împrumută. El se adaptează continuu, devenind mai particular pentru a aduce un profit suplimentar. Doar într-un asemenea sens poate fi acceptată afirmația lui Lindkvist la care am făcut referire anterior.

1.7. Probleme de rezolvat prin abordarea interculturală

Abordarea interculturală este destinată, în primul rând, căutării, găsirii și aplicării de soluții și recomandări pentru multe din problemele cu care se confruntă organizația/întreprinderea și managementul acesteia. Problemele respective conțin aspecte sau dificultăți la originea cărora se află cultura și specificitatea culturală, respectiv diferențele culturale dintre entitățile ce intră în relație într-o anumită

situație: vânzare sau cumpărare, investire, negociere, parteneriat sau asociere etc. Motivul principal al intervenției abordării interculturale pentru rezolvarea problemelor la care făceam referire nu este dat numai de existența și manifestarea diferențelor culturale ca atare, ci și de sau mai degrabă de întâlnirea între două tendințe comportamentale generale: una de menținere sau conservare a propriei culturi (etnocentrism, în particular) și o alta de ieșire din propria cultură pentru a extinde sau dezvolta o afacere, o strategie sau chiar a realiza o expansiune teritorială (ceea ce am numi acum globalizare). În această evoluție, caracterizată de tensiuni între etnocentrism și globalizare, cunoașterea și exploatarea diferențelor culturale, ca acțiuni ale abordării interculturale, devin căi corecte și general acceptabile de rezolvare a problemelor de întreprindere/organizație și management. Abordarea interculturală propune, în ultimă instanță, realizarea unui compromis rezonabil între parteneri, compromis la baza căruia este așezată cunoașterea, înțelegerea și integrarea diferențelor în strategii realiste și rezonabile prin care să poată fi corect rezolvate problemele din categoria aceasta. „Iraționalitatea culturală” (în sensul în care vorbește E.T. Hall) sau „inconștientul cultural” (ca variantă conceptuală propusă de Jung) rămân dominante ale comportamentelor, atitudinilor și pozițiilor față de acțiune ale indivizilor din orice zonă sau orice spațiu relativ omogen, furnizând soluții specifice pentru probleme generale. Abordarea interculturală permite sau favorizează cunoașterea și înțelegerea acestor soluții specifice și poate furniza elementele de intervenție corespunzătoare pentru a adapta sau corecta aplicarea lor în alte zone sau spații culturale.

Prin raportare la situațiile pentru care au fost identificate, analizate și aplicate soluții în urma abordărilor interculturale putem construi un portofoliu aproximativ de probleme interculturale de organizație/întreprindere și management, cu grupe relativ omogene și oferindu-se în mod relativ unitar spre rezolvare.

Un prim grup de probleme ale abordărilor interculturale este de natură *conceptuală*. Aici sunt incluse unele din cele mai relevante aspecte privitoare la stabilirea sensurilor corespondente ale termenilor/conceptelor folosite în limbi și culturi diferite. Problemele din acest grup nu conțin în principal aspecte ale comunicării interculturale generale și comune, ci se raportează la sensuri și accepțiuni de specialitate ale cuvintelor devenite, prin convenții specializate sau profesionale, concepte ale diferitelor domenii, discipline sau specializări. La originea acestor probleme de intercultural găsim însă nevoia de identificare a sensului just al cuvântului în orice limbă atunci când cuvântul respectiv este tradus/interpretat într-o altă limbă. Or, se știe că fiecare cuvânt are atribuit un sens general și este asociat cu sensuri particulare în funcție de circumstanțe, de modul de construcție a expresiei, de gestică asociată vehiculării unei informații etc. Asemenea subtilități comunicaționale nu pot fi descifrate decât în condițiile unui dialog între aparținători la aceeași cultură, respectiv vorbitori nativi ai aceleiași limbi.

Cuvântul *intérêt* are în franceză semnificația de interes, ca și în română, ca sens de specialitate fiindu-i însă atribuit înțelesul de „dobândă”. În asociere cu un alt cuvânt, *taux*, formează un concept complex, *taux d'intérêt*, cu traducerea românească relativ simplă, aceea de „rată a dobânzii”. În acest caz avem un cuvânt de uz comun, *intérêt*, care devine termen de specialitate prin semnificația atribuită de „dobândă” în limba română, identificabilă în textele franceze de specialitate numai în context sau expresie. De multe alte ori suntem în fața unor semnificații de specialitate extrem de depărtate față de sensul comun al unui cuvânt, surprins ca atare de dicționarele obișnuite, dar lăsat pe seama manualelor sau a tratatelor de specialitate în cazul unor concepte identificabile la origine prin respectivele cuvinte. Cazuri cunoscute în economie și management:

- din engleză: *asset* (cu o mulțime de semnificații tehnice, desemnate doar prin definiție sau prin raportare la expresie); *cover*; *earning* etc.;
- din franceză: *prix de revient* (cu sensul corect de cost sau preț de cost în română); *recettes*; *emplois* etc.

Concepte având semnificații profesionale specifice provin din zona juridicului (SRL ca Societate cu Răspundere Limitată există în majoritatea țărilor, dar sensul juridic, ca și unele aspecte de natură fiscală, sunt diferite de la o țară la alta), finanțelor, contabilității etc.

Identificarea, analiza și înțelegerea sensurilor și a semnificațiilor de specialitate ale conceptelor în raport cu originea lor culturală și nu doar lingvistică sunt totdeauna acțiuni premergătoare ale traducerii acestora și folosirii lor ulterioare într-o altă cultură și prin recurs la o altă limbă. În caz contrar, apar riscuri majore de distorsionare a sensului mesajului comunicat prin exploatarea conceptului creat și folosit într-o cultură în condițiile de înțelegere ale unei alte culturi. Traducerea ca atare a unui text dintr-o limbă în alta nu este dificilă, dar tălmăcirea corectă a acestuia este o problemă de abordare interculturală prin rezolvarea căreia poate fi găsit sensul corect al mesajului care-l conține.

O a doua grupă de probleme este de natură *metodologică și formală* și privește găsirea și aplicarea corectă a elementelor care au stat la baza elaborării unei structuri procesuale de rezolvare a unei probleme (metodologie), ca și unor soluții tipice (modele de referință) într-o anumită cultură înainte de a fi „importate” sau aplicate într-o altă cultură. Nu rareori se recurge la „import” de structuri sau modele care s-au dovedit eficiente și eficace în cultura (țară, regiune, localitate) de origine, acolo unde au fost create pe baza cunoașterii și aplicării unor regului și principii specifice respectivului sistem de norme și valori, de comportament, atitudini și poziții specifice față de acțiune. Aparent nu este nevoie de o interpretare sau „traducere” a acestor structuri și modele, ele fiind, pentru mulți, dimensiuni fizice și materiale ale funcționării unui sistem (întreprindere/organizație, în particular). În fapt, structurile și modelele concepute pentru a funcționa într-o anumită cultură produc efecte pozitive doar în condițiile oferite de respectiva

cultură. Transferul sau importul acestor structuri și modele se poate face după o analiză a condițiilor specifice de construcție și funcționare în cultura de origine și, apoi, adaptarea lor la condițiile oferite de cealaltă cultură (în care se propune transferul și exploatarea). Situația este comparabilă cu cea în care se cumpără un instrument sau un echipament pentru care nu există abilități și competențe de exploatare la întreprinderea (sau în țara) cumpărătoare. Formarea unor asemenea abilități și competențe, legate de meserie, în acest caz, nu poate fi realizată spontan și costă, fiind însă mult mai simplă decât „învățarea” culturală. Or, pentru a face să funcționeze o structură organizațională sau o tehnică de comercializare angajatul ar trebui să fie obișnuit cu folosirea acestora într-un cadru cultural natural sau suficient de adaptat cu elementele care au dat naștere respectivelor referințe (structura de organizare sau tehnica de comercializare la care făceam referire).

Tehnicile de vânzare directă, de exemplu, des evocate în manualele universitare de marketing și deja practicate și în România de unele companii, nu sunt propriu-zis eficace într-o cultură a distanțelor mari, inclusiv privitoare la putere și la ierarhie. Acestea sunt însă deosebit de profitabile în țări bazate pe culturi deschise, cu prețuire a valorilor colective și individuale, în egală măsură așa cum sunt SUA, țară în care au fost propuse și au început să funcționeze respectivele tehnici de vânzare. Într-o situație similară este structura de organizare matriceală, ca și managementul pe bază de proiect, și acestea propuse și aplicate în țări cu distanțe ierarhice reduse și indici de control (evitare) a incertitudinii de nivel scăzut. Aplicarea lor în țări dominate de culturi cu distanțe ierarhice ridicate și indici mari de control al incertitudinii nu aduce nici pe departe rezultatele pe care manualele le prezintă pe baza experienței anterioare acumulate în țări având culturi adecvate.

Grupul problemelor *ideologice* sau de centrare ideologică este poate cel mai complex și mai sensibil în abordările interculturale. Aspectele vizate aici sunt cele legate de percepții și de imagini care domină memoria cu privire la diferite realități desemnate prin cuvinte și coduri specifice, traductibile ca sens general, dar imposibil de sesizat prin ceea ce este reprezentare colectivă în profunzimile fiecărei culturi. Ceea ce este specific în materie de percepție individuală și colectivă în funcție de personalitate și preferințe („centrarea”, în sensul dat de Preiswerk) marchează imaginea dincolo de ceea ce este surprins prin sensul convențional atribuit cuvântului desemnând respectiva realitate. Personalitatea, ca și preferințele, sunt însă în mod particular dominate de originile culturale ale individului, adică de trăsăturile specifice ale acestuia în materie de comportament, atitudine sau poziție față de acțiune. În acest fel se produc și se manifestă mental și comportamental efectele reprezentărilor privitoare la diferitele realități. Cuvântul are, în orice limbă, așa cum gestul are, în orice limbaj, o semnificație anume, doar o parte a acesteia fiind identificabilă în mod direct, o dată cu rostirea sau scrierea respectivă în

același timp cu înfăptuirea. Reprezentarea profundă a unei realități este și rămâne rezultat al unei centrări ideologice particulare din orice cultură. Identificarea, analiza și înțelegerea acestor reprezentări particulare produse ca efecte ale centrării ideologice culturale se pot realiza prin abordări interculturale specifice care vor înlesni cunoașterea diferențelor și adaptarea la acestea, respectiv integrarea lor în acțiunile sau în activitățile organizației/întreprinderii.

Proprietatea este o realitate subiectivă, având o anumită dominantă perceptivă în fiecare cultură. Definită, în general, ca ceea ce o persoană posedă, proprietatea are o mai mare sau mai mică intensitate în sens juridic, religios sau laic. Astfel, ea devine obiect al unei atenții particulare în fiecare cultură, fiind mai mult sau mai puțin protejată, apărută sau supusă unor obligații, drepturi sau sarcini (inclusiv de natură juridică sau fiscală). Obligația plății taxelor fiscale este văzută la evrei, ca și la arabi, ca făcând parte din comportamentul natural al oricărui individ-proprietar, atât ca precauție față de dreptul său de proprietate, cât și ca un contributor conștient la protecția și prosperitatea comunității. O atitudine protectivă față de proprietate este asigurată în unele culturi (țări) prin legi mai severe sau prin prevederi legale de intervenție pentru a o proteja, a o apăra și a o face să prospere. Controlul este o altă realitate pentru care există în orice cultură o anumită centrare ideologică. Este motivul pentru care activitatea respectivă, în sensul perceput de noi în organizația/întreprinderea sau instituția românească, nu există într-o organizație/întreprindere sau instituție japoneză, într-o cultură pentru care realizarea corectă a sarcinii, ca și a operației, este o datorie și o onoare a cetățeanului sau a individului de rând. Rostirea cuvântului control către un japonez va avea conotații mult diferite față de ceea ce înțelege un european sau, și mai mult, un român sau un ucrainean. Un britanic, la rândul lui, va avea o percepție destul de particulară a conceptului și a activităților la care obligă sensul perceput pentru realitatea „control”. Aici, în organizația/întreprinderea sau instituția britanică, structurile de control sunt privite ca pârgii și structuri de acțiune asupra creării de valoare.

Cultura apare, ea însăși, ca una dintre realitățile pentru care centrarea este evidentă. Pentru români, de exemplu, cultura este dominată cantitativ prin acumulările anterioare, produse inclusiv la nivelul memoriei individuale (omul de cultură este definit de *DEX* ca fiind cel care cunoaște temeinic multe și variate lucruri), în timp ce occidentalii sunt atașați atributului de „ceea ce conferă inteligenței capacitatea de a rodi” – vezi Irenée Marrou” pentru aceeași realitate. Integrate prin această realitate, poate una dintre cele mai complexe, organizația sau managementul cunosc propriile lor centrări în diferite culturi, ceea ce face dificilă transferarea unora dintre conceptele și activitățile specifice lor între țări sau regiuni diferite.

Problemele provenind din zona *profesională și de expertizare* nu sunt dintre cele mai complexe, dar obligă la unele abordări interculturale specifice. Acestea au ca origine existența unor particularități, deseori importante, în ceea ce privește poziția indivizilor și a grupurilor față de diferitele meserii sau profesii și față de implicarea și considerarea acestora în viața economică, socială sau politică. Aceste poziții se manifestă, în principal, sub forma denumirii diferitelor profesii și meserii, funcții și posturi, ca și, mai ales, a conținutului acestora. Astfel, o meserie cum este cea de specialist în alimentația de grup nu este denumită în vreun fel oarecare în România, dar apare sub titulatura de „restaurație” (*restauration*) în franceză, ceea ce poate crea anumite confuzii în traduceri neprofesioniste. Echivalentul românesc ar putea fi „specialist în restaurante”, dar înțelesul unui asemenea concept nu este deloc la îndemână, cuvintele pe care le conține ducând la interpretări și înțelesuri neconforme cu realitatea. Ajungem astfel la aspectele de conținut pe care le cuprind diferitele denumiri de meserii, profesii, funcții și posturi în diferite culturi. Pentru că, revenind la exemplul anterior, meseria de „restaurator” în Franța are o acoperire specifică printr-un set de abilități, competențe și responsabilități privitoare la buna administrare a unei structuri de servire de tipul restaurantului, integrând cumva aici și posibila proprietate. Asemenea diferențe, deseori deosebit de importante, există în ceea ce privește profesii aparent similare, dar care nu se potrivesc prin conținut, competențe și abilități cerute decât în mică măsură (inginer în Franța înseamnă posesor al unei diplome de universitate tehnică, în timp ce în Elveția profesia poate fi acoperită doar prin anumite competențe tehnice, de un nivel superior).

Construcțiv (ca practici și soluții) suntem în fața unor probleme culturale complexe și nu rareori delicate pe care abordarea interculturală își propune să le rezolve și să le ofere soluții. Or, după rezultatele cercetărilor din antropologie, în special, soluțiile la diferite probleme sunt de ordin cultural. Fiecare cultură dispune de setul ei de soluții propuse apartenențelor, nativi sau adaptați, pentru mai multă vreme, pentru aceleași probleme care se pun și altora. Respectivul set de soluții este cunoscut și aplicat cu precădere într-o cultură pentru că soluțiile sunt furnizate printr-un proces complex și unic de învățare (achiziție și transfer) culturală. Abordarea interculturală poate favoriza identificarea și înțelegerea, iar apoi adaptarea și integrarea de soluții diferite (ca origine culturală) pentru rezolvarea unei anumite probleme. Mixarea de soluții diferite ca origine culturală oferă aproape totdeauna șansa obținerii unei sinergii interculturale importante în afaceri, management, producție, negociere sau comercializare etc.

Soluțiile în uz în diferite culturi sunt cele recunoscute ca fiind mai eficace și eficiente, fiind însă totdeauna rezultat al unei învățări sau achiziții culturale. În Italia, de exemplu, recompensarea întregului grup în cazul unei depășiri a volumului vânzărilor este o bună soluție pentru stimularea creșterii afacerii și a membrilor respectivului grup. Pentru un manager olandez, o asemenea soluție

poate să pară absurdă, cultura sa impunându-i să acorde recompense superioare celor care au realizat performanța vânzării unei cantități mai mari de produse și încasării superioare corespunzătoare. În mod similar, pot fi constatate diferențe importante între italieni și olandezi în privința percepției criticilor sau a observațiilor de diferite genuri. Un italian nu va accepta sau va accepta cu dificultate o asemenea critică, cu atât mai puțin rostită într-un cadru oficial, olandezului fiindu-i în schimb comune și necesare chiar asemenea intervenții, considerate de el mai degrabă productive.

1.8. Conexiuni și interferențe

Așa cum am afirmat anterior, abordarea interculturală ține acum de managementul intercultural și, prin intermediul acestuia, de cel internațional, mai ales, din perspectiva componentei sale utilitare și aplicate. Managementul intercultural, în forma sa extinsă, propune și realizează abordarea interculturală în scopul rezolvării problemelor întreprinderilor, organizațiilor și corporațiilor aflate în situații multiculturale. Soluțiile respective sunt oferite și aplicate în fundamentarea, luarea și punerea în lucru a deciziilor la nivelul respectivelor entități. În măsura în care întreprinderea/organizația sau corporația are caracter internațional, abordarea interculturală servește managementului internațional. Nu de puține ori apar însă confuzii terminologice și semantice între diferitele discipline sau domenii de cercetare, confuzii care, chiar dacă nu sunt grave sau foarte dăunătoare, produc unele distorsiuni neplăcute și, uneori, erori păguboase. Pentru a evita asemenea derapaje și capcane în exploatarea sensurilor conceptelor prin care sunt surprinse elemente legate de abordările interculturale, în diferite ipostaze, ca și pentru a surprinde interferențe semantice mai mult sau mai puțin normale între discipline și demersuri altfel complementare, încercăm marcarea, fie ea și relativă, a unor delimitări necesare (vezi fig. 1.1, *apud* D. Zaiț, 2002).

Managementul intercultural apare, într-o schemă generală fixând relațiile dintre discipline și demersuri legate de intercultural și de multiculturalitate (vezi fig. 1.1), ca furnizor al componentei metodologice a demersurilor care permit analiza specificității culturale și a efectelor care apar sau pot fi generate atunci când, intenționat și controlat, sunt realizate și puse în aplicare relații între medii, spații sau culturi diferite. Așadar, abordarea interculturală apare ca un mod specific, conceput și aplicat cu rigoarea și regulile metodologice pe care doar o disciplină științifică și o meserie bazată pe abilități și competențe de un anumit tip, prin care se realizează analiza, tratarea, exploatarea și valorizarea diferențelor culturale pentru a obține efecte pozitive din aspectele care diferențiază cultural indivizii și colectivitățile.

Rezultatele obținute prin abordările interculturale pe care le realizează managementul intercultural sunt propuse spre aplicare managementului întreprinderii/organizației interesate pentru a fundamenta decizii strategice în

situații de multiculturalitate organizațională (vezi *supra*). Pentru o corectă plasare a demersurilor interculturale propuse și realizate astfel, managementul intercultural se bazează pe două clase de cunoștințe, date și filosofii: o primă categorie, de natură comportamentală și funcțională (comportament organizațional, psihologie interculturală, pe de o parte, istoria și filosofia culturii și civilizației, pe de altă parte), și o a doua clasă din zona surselor empirice, analitice și relaționale (antropologie, sociologie, psihologie, management și comunicare, în principal, dar și inteligență economică în calitate de furnizor interesat și versat de date și informații, inclusiv din zona specificității culturale). Rezultatele obținute prin abordările interculturale sunt furnizate pentru a fi valorizate sau exploatate în zonele decizionale și operaționale ale întreprinderii/organizației și disciplinelor formative corespondente: *management comparat*, *management internațional*, *marketing internațional și intercultural*, *inteligența economică* și *managementul cunoașterii*.



Fig. 1.1. Interferențe disciplinare ale MI (câmp, obiect, metodă, rezultate, eficiență)

Disciplinele din această zonă, a beneficiarilor abordărilor interculturale, sunt și cele care constituie deseori obiectul unor confuzii și interferențe cu managementul intercultural. Relația dintre managementul intercultural și disciplinele sau științele respective poate fi mai bine fixată prin raportare la componenta metodologică a abordării pe care acesta o propune (vezi fig.1.2, *apud* D. Zaiț, coord., 2002). Managementul intercultural realizează o cercetare de tip pragmatic asupra culturii și specificității culturale, care devin astfel câmp al cunoașterii, folosind strategii de cercetare adaptate (suportul metodologic). Sistemul metodologic la care recurge abordarea interculturală este rezultat al unor combinații de metode, tehnici, procedee, instrumente și know-how preluate și

adaptate din diferite discipline care au ca obiect studiul culturii, din perspective diferite. Vom recunoaște deci metodologic dominantele antropologice, sociologice și psihologice ale abordărilor interculturale alături de elemente de acțiune propuse de management, comunicare sau inteligență economică. Beneficiarii abordării interculturale apar în zona exploatării rezultatelor la nivel de întreprindere/organizație: management, marketing, resurse umane, gestiune resurse etc.

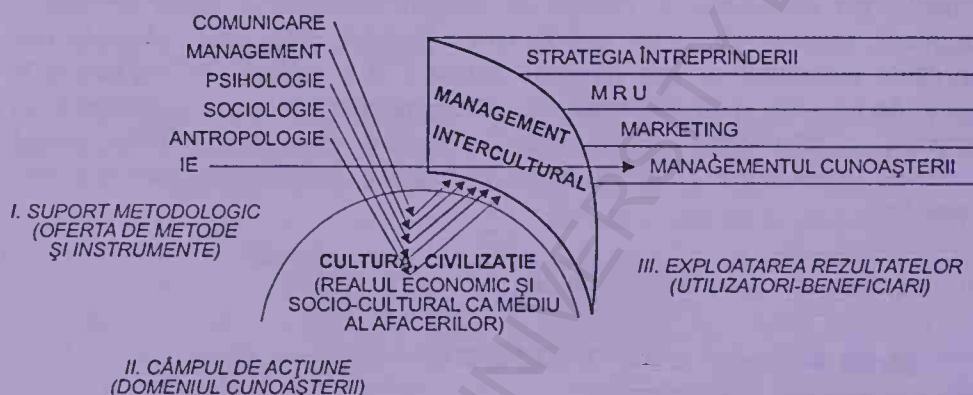


Fig. 1.2. Interferențe metodologice în funcționarea și exploatarea MI

În această plasare a managementului intercultural apar deci trei grupe de discipline cu care acesta are legături:

- grupul disciplinelor complementare: management comparat, management internațional, marketing intercultural etc.;
- grupul disciplinelor metodologice; antropologie, psihologie, sociologie etc.;
- grupul disciplinelor beneficiare: management, marketing, resurse umane etc.

a. Discipline complementare managementului intercultural

Grupul disciplinelor complementare cuprinde, în linii mari, ramuri ale managementului care dezvoltă componente aplicate ale acestuia, pentru care abordarea interculturală are sau poate avea relevanță prin soluțiile pe care le poate aduce: adaptare, integrare, valorizare a diferențelor culturale. Alături și cu interferențe deseori în exces cu *managementul intercultural* vom găsi discipline precum *management comparat*, *management internațional*, sau chiar *cross-cultural management*, una dintre titlaturile sub care, de altfel, mai întâlnim încă abordările interculturale. Tot în această categorie putem include și diferite extensii ale marketingului în care specificitatea culturală este coordonată majoră și pentru care studiile de interculturalitate prezintă o importanță aparte: *marketing intercultural*,

marketing tribal sau *etnomarketing*, *marketing ethnic* etc. Cu caracter complementar față de abordările interculturale am considerat aici și câteva discipline mai puțin comune (*inteligență economică*, *managementul cunoașterii* și *managementul schimbării*), care preiau și ele soluții ale managementului intercultural oferindu-i în schimb date și informații, experiențe și circumstanțe particulare etc.

Atunci când se discută despre managementul intercultural, ca și despre abordarea interculturală, tentația de a face apel la sintagma anglo-saxonă *cross-cultural management* este majoră. Mulți folosesc chiar această denumire pentru ceea ce acum a devenit și este acceptat ca fiind management intercultural. *Cross-cultural management* este denumirea sub care a fost lansat managementul intercultural în literatura de specialitate anglo-saxonă și nord-americană ca și în practica întreprinderilor din aceleași zone culturale. Chiar dacă inițial *cross-cultural management* a fost propus printr-un conținut ușor diferit de cel al managementului intercultural, la ora actuală cele două denumiri acoperă aceeași problematică, preferându-se cea de management intercultural (*intercultural management*, în anglo-saxonă). În literatura de specialitate sunt considerate cele două titulaturi fără a se specifica explicit ideea existenței unor diferențe. Oricum, fie și raportându-ne la denumirile respective, nu vom constata diferențe de sens semnificative.

Managementul comparat este într-o situație de complementaritate față de abordările interculturale, acesta propunând și realizând identificarea și analiza diferitelor stiluri și practici de management pentru care elementele de specificitate sunt date preponderent, dar nu numai prin aspecte de natură culturală. Disciplina respectivă aparține grupului ramificațiilor managementului acoperind componenta particularismului în aplicarea efectivă a principiilor, funcțiilor și metodelor la care recurge întreprinderea/organizația în orientarea și reglarea proceselor pe care le realizează în acord cu scopul și obiectivele grupului de interes respectiv. Acțiunile acestei discipline sunt canalizate spre identificarea, analiza și interpretarea modalităților concrete în care se realizează managementul în sens aplicat și ca filosofie particulară în funcție de zonă, de tip de întreprindere/organizație sau de alte criterii mai mult sau mai puțin evidente sau puse în aplicare pentru asemenea studii sau analize. Cu acest conținut și prin funcțiile sale teoretice și aplicate, managementul comparat devine și beneficiar al abordărilor interculturale, cel puțin în cazurile în care diferențele, asemănările și deosebirile dintre stiluri, practici și metode ale managementului sunt sau pot fi puse și pe seama specificității culturale. Putem însă vorbi mai mult despre complementaritatea celor două zone de studiu în măsura în care scopul lor este orientat către cercetarea aspectelor particulare ale funcționării managementului întreprinderii/organizației în raport cu determinante semnificative, managementul intercultural oferind suportul dinspre mediul extern respectivei entități (cultura prin ceea ce reprezintă ea în calitate de cadru și furnizor de comportamente, atitudini și poziții față de acțiune și soluții), iar managementul comparat furnizând reperele interne ale entității prin care aceasta a considerat (sau

nu) diferiții factori, inclusiv (posibil) culturali pentru a construi și aplica mecanisme și dispozitive manageriale adecvate (sau nu).

Management internațional este deseori confundat sau are zone de interferare atât cu managementul intercultural, cât și cu cel comparat. Acesta ar trebui considerat însă prin ceea ce propune și oferă pentru studiul întreprinderii/organizației în raport cu dispozitivul managerial al acesteia și cu destinația rezultatelor pe care le furnizează unui anumit tip de structură antreprenorială. Managementul internațional are ca obiect de studiu crearea, funcționarea și dezvoltarea firmelor sau corporațiilor internaționale (având deci filiale în mai multe țări) în raport cu asigurarea, gestiunea, exploatarea, urmărirea și controlul resurselor acestora și în funcție de interesele grupului uman în cauză. Ca disciplină, acesta realizează studiul componentelor generale (structuri de organizare, elaborare strategii, fundamentare și luare decizii, construire și conducere echipe mixte etc.) ale managementului, aplicabile la nivelul corporațiilor internaționale sau întreprinderilor cu activități și structuri aferente investițiilor, producției, negocierii, importului și exportului.

Managementul intercultural furnizează managementului internațional rezultate ale cercetărilor proprii cu privire la soluțiile viabile în situații de multiculturalitate: structuri, negocieri, mixare echipe, rezolvare conflicte etc. Managementul comparat, la rândul lui, oferă managementului internațional analize comparative cu privire la practici, metode sau stiluri de management aplicate în contexte culturale, de interes și de acțiune diferite.

Situația *managementului internațional* în raport cu cel intercultural este chiar mai complexă (vezi D. Zaiț, 2002). Acesta a apărut și s-a dezvoltat apoi în sensul și oarecum în ritmul globalizării și dezvoltării corporațiilor internaționale. Ca disciplină și domeniu de cercetare acesta a încercat și reușit să propună filosofii și practici manageriale generale sau standardizate, cel puțin la nivelul aceleiași corporații, respectiv pentru structurile naționale și internaționale ale acesteia. „Considerarea specificității culturale și a efectelor de sinergie ale interculturalității nu a avut loc în managementul internațional decât mai târziu și numai în măsura în care cultura locală și-a pus sau își putea pune amprenta asupra stilului de management din filiale sau sucursale”. În acest sens putem vorbi despre o complementaritate de profunzime între managementul intercultural și cel internațional. Managementul intercultural, prin abordările pe care le realizează, oferă managementului internațional soluții de adaptare și de integrare în raport cu specificitatea culturală (locală, regională sau națională) și cu obiectivele urmărite de corporație în zona de exploatare a respectivelor soluții. Deși mai puțin pusă în evidență, oferta managementului internațional către abordările interculturale nu este mai puțin importantă. Practicile, metodele, stilurile și filosofii aplicării managementului corporației sunt extrem de utile nu numai în ceea ce privește testarea calității și oportunității utilizării lor în diferite contexte culturale, ci și în privința identificării celor mai potrivite modalități de adecvare a strategiilor,

politicilor și practicilor manageriale ale corporației la specificitatea culturală a destinației (produsului, structurii, investiției etc.).

Relația dintre managementul intercultural și cel internațional este atât de profundă încât deseori studiile de specialitate chiar le confundă. Mai adesea și mai recent, managementul internațional este considerat direct ca o componentă a managementului intercultural. P. Christofer Early și Harbir Singh (*International and Intercultural Management Research: What's Next?*, în *Academy of Management Journal*, vol. 38, 1995, nr. 2, *apud* D. Zaiț, 2002) apreciază ca fiind corectă considerarea managementului intercultural prin două componente ale sale: prima cuprinzând examinarea unui sistem cultural național ca o structură integrată (*Gestalt*) a sistemului mondial (abordarea prin managementul internațional), a doua centrată pe studiul relațiilor dintre componentele diferitelor sisteme culturale (naționale, mai ales) și definind conținutul abordărilor interculturale, asimilate managementului intercultural.

Marketingul intercultural este, mai degrabă, un beneficiar important al abordărilor interculturale, ocupându-se însă de studiul condițiilor de identificare a produselor sau a conceptelor pentru a determina care aspecte ale mixului de marketing original trebuie modificate sau amplificate pentru a ușura adecvarea cu piața și o lansare internațională profitabilă a produselor în contexte culturale diferite. Acesta a apărut o dată cu și prin managementul intercultural ca o variantă corectată a marketingului global (internațional). Or, marketingul global propune conceperea de produse, rețele și modalități de distribuție, strategii de promovare și tehnici de negociere etc. prin care se poate realiza comercializarea simultană în mai multe regiuni ale planetei, constituind astfel „un element central al strategiei globale a întreprinderii”. Accentul este pus într-o asemenea abordare, pe standardizare. Cererea, ca element central al studiilor de piață, apare însă mai degrabă în relație cu specificitatea culturală a zonei care o produce, în timp ce oferta ar trebui să se supună determinantelor (în principal culturale) așteptărilor clientului (consumatorului). Apare aici evidentă nevoia sau obligativitatea adaptării la specificitatea (culturală) locală, ca alternativă viabilă a standardizării. Producătorul sau ofertantul trebuie să găsească soluțiile potrivite pentru identificarea acestor așteptări, construind și urmărind acoperirea unui „satisfactor” al clientului respectiv. Marketingul intercultural, nu totdeauna numit astfel, se substituie, mai degrabă, marketingului global prin propunerea de produse și servicii adaptate sau concepute pentru fiecare piață sau zonă culturală.

Demersul marketingului intercultural constă în integrarea similitudinilor și diferențelor într-o strategie acceptabilă și realizabilă pentru fiecare piață cu scopul imediat al depășirii barierelor culturale. El analizează condițiile fiecărei piețe, determinate cultural și caracterizate de un anumit „satisfactor”, pentru a găsi și propune ofertantului soluții de adaptarea la specificitatea culturală a zonei respective. Managementul intercultural este cel care oferă marketingului intercultural rezultate și analize specifice pentru crearea și exploatarea

„satisfactorului” caracteristic locului (pieței). Aceste rezultate sunt furnizate prin diagnosticul intercultural.

Cunoscutul efect de prismă care apare la trecerea frontierelor naționale și, implicit, culturale poate fi depășit, atenuat sau eliminat prin conducerea corectă a abordării interculturale specifice marketingului. Marketingul intercultural este rareori recunoscut ca atare în calitatea lui specifică de disciplină autonomă, dar i se pot atribui funcții și rezultate importante, realizate prin mixare sau interferare cu managementul intercultural și nu numai. Estimarea și construirea forței de vânzare pentru zone culturale diferite, elaborarea strategiei de marketing sau realizarea unor studii corecte de piață pentru medii culturale diferite nu pot fi corect realizate fără o implicare corespunzătoare a abordărilor interculturale și considerarea corectă a acestora printr-un marketing intercultural corespunzător, considerat ca atare sau în cadrul unui marketing general integrator.

Marketingul global este forma mai veche a marketingului internațional și propune impunerea standardizării unui concept sau a unui produs determinat. Este o practică prin care marketingul a încercat să se adapteze, el însuși, la condițiile globalizării pentru a le susține. Această formă a marketingului propune impunerea standardizării unui concept sau a unui produs determinat fără preocuparea de a-l adecva simultan la elementele ofertei (produs, ambalaj, preț, comunicare...) și condițiile cererii (adaptarea cererii la condițiile ofertei). El ține cont de fenomenele de globalizare, standardizare, uniformizare etc. ale societăților moderne și propune o abordare a „pieței globale” (aceleași produse, standardizate, același tip de comunicare etc.). Marketingul global exploatează elementele comune ale diferitelor culturi. Uneori conceptul de marketing global este folosit cu sensul de demers sistemic de marketing, bazat pe analiza conexiunilor dintre întreprindere și dimensiunile externe ale acesteia. Dimensiunea culturală a pieței nu este exploatată de marketingul global decât prin recunoașterea ei în procesul de extensie: căutarea de soluții pentru conceperea de produse standard care pot și trebuie acceptate pe orice piață, indiferent de particularitățile culturale ale acesteia. În căutarea acestor produse și metode de pătrundere pe piețe, managementul intercultural nu este un punct forte. El poate fi substituit în marketingul global prin câteva elemente comportamentale și tradiții oferite de sociologi și localnici în abordări superficiale.

Marketingul internațional este de fapt varianta marketingului global prin care se accentuează caracterul internațional al afacerilor, respectiv al piețelor diferitelor corporații sau întreprinderi cu activități în mai multe țări, realizarea de afaceri care direcționează fluxurile de produse ale unei firme (corporații) spre consumatori din diferite regiuni sau țări în scopul obținerii sau creșterii profitului. Activitățile specifice marketingului, în general (dezvoltare produse, stabilire preț, alegere canale de distribuție, politică de comunicare) se desfășoară în mai mult de o țară, ceea ce se traduce prin complexitatea ridicată a problemelor și varietatea strategiilor necesare pentru stăpânirea diferitelor niveluri de incertitudine ce apar pe piețele străine. Mediul (concrență, reglementări, control, climă, caracteristici

culturale ale consumatorilor etc.) este diferit de la o țară la alta. Incertitudinea în marketingul internațional poate fi determinată de: politică, specificitatea structurilor economice, natura și amploarea concurenței, nivelul tehnic și tehnologic, structura și calitatea distribuției, amenajarea spațială și infrastructură, specificitatea culturală.

Marketingul internațional este caracterizat prin două strategii extreme: globalizarea și adaptarea. Prin prima se ajunge la marketingul global, prin a doua la marketingul intercultural. Așadar, marketingul internațional, spre deosebire de cel global, oferă și varianta adaptării la specificitatea culturală a zonei în care se realizează comercializarea produselor. Marketingul intercultural devine astfel componentă a marketingului internațional, căruia îi conferă o mai mare flexibilitate. Managementul intercultural rămâne astfel și pentru marketingul internațional suportul informațional și instrumental de adaptare la specificitatea culturală.

Alături de disciplinele sau ramurile majore ale managementului (și ale marketingului, dacă se admite autonomizarea completă a acestuia în raport cu managementul), unele confuzii mai puțin importante și semnificative, privind mai degrabă componente structurale ale managementului intercultural, pot să apară și față de alte discipline sau părți ale acestora.

Marketingul etnic, numit uneori *marketing comunitar*, propune un tip de demers particular de marketing prin care se realizează comunicarea mărcilor către grupuri-țintă specifice, caracterizate de o anumită omogenitate etnică sau comunitară (negri, hispanici, chinezi-americani etc.) și, prin extensie, către grupuri constituite din subiecți legați între ei printr-o anumită caracteristică mai degrabă comportamentală (homosexuali, lesbiene, hippies). Diferențierile dintre grupurile vizate de marketingul etnic nu sunt obligatoriu de natură culturală. Aici apare însă o interferare puternică și semnificativă cu conținutul și metodologia managementului intercultural. Studiile respective, deși nu de natură culturală sau interculturală propriu-zisă totdeauna, se realizează admitând diferențierea între cumpărători, dar și între parteneri, asociați etc., în cazul managementului, în funcție de anumite atribute, caracteristici etnoculturale sau comportamentale semnificative prin care se apropie de demersurile interculturale ale managementului. Aproximarea poate merge până la identificarea ca parte, în măsura în care acest marketing nu se subsumează marketingului sau uneia din componentele acestuia.

Foarte apropiat de marketingul etnic, părând a fi chiar unul și același lucru, *etnomarketingul* a fost propus ca dezvoltare teoretică prin care se pot analiza ritualurilor de cumpărare sau vânzare în scopul înțelegerii mutațiilor comportamentale ale consumatorului modern. Etnomarketingul apare astfel ca metodă sau ansamblu de reguli de cercetare a unor comportamente particulare. Ca atare, el poate oferi sprijin direct managementului intercultural, marketingului internațional sau managementului comparat în egală măsură.

Marketingul tribal nu mai este o disciplină de sine stătătoare sau o componentă a unei asemenea discipline, ci o teorie dezvoltată de Bernard Cova și

Olivier Badot, potrivit căreia „societatea postmodernă apare ca un amestec de microgrupuri în care indivizii întrețin o subcultură comună”. Bunurile de consum devin obiecte de cult și embleme ale apartenenței la grup, comunitate, etnie. Această teorie ar putea influența demersurile ulterioare din managementul intercultural sau din alte discipline pentru care elementul cultural și fenomenul intercultural pot avea importanță.

Prin structură și conținut, ca și prin metodă și instrumente de cercetare, *managementul intercultural* prezintă elemente asemănătoare, totdeauna însă în complementaritate, cu *managementul cunoașterii* (*knowledge management*), disciplină și ea recent apărută și care propune un sistem de gestiune a cunoștințelor din diferite domenii, în particular și în special a celor științifice, de care ar putea beneficia lumea afacerilor, între altele.

Pentru managementul cunoașterii, ca și pentru *managementul intercultural*, un suport instrumental de căutare și de sistematizare a informației, pentru primul științifice și gestionare, pentru al doilea culturale și interculturale, îl poate constitui *inteligenta economică* (*business intelligence*), disciplină special concepută și dezvoltată pentru căutarea, tratarea și difuzarea informației. Managementul cunoașterii nu este deci un posibil substitut al managementului intercultural, ci o disciplină complementară, în care culturalul și interculturalul pot fi regăsite sub forma unor informații acumulate în timp, dar și structurate și ierarhizate.

Abordarea interculturală este deci o modalitate complexă și un suport metodologic și informațional al managementului, în general, este în interrelație cu acesta, fără a fi un element propriu al structurii sale. Acest rol va rămâne valabil cât timp managementul va fi supus unei sau unor definiții prin care funcțiile sale vor viza determinarea și atingerea obiectivelor definite în cadrul unui grup uman prin punerea în operă a resurselor (oameni, materiale, capital, mașini, metode, piețe). Denumirea de management intercultural, în acest caz, ar putea genera în continuare confuzii și neînțelegeri prin gruparea sub aceeași sintagmă a două cuvinte situate în zone diferite de semnificație.

b. Grupul disciplinelor de suport metodologic și informațional

Cum esențial pentru *Managementul intercultural* este cunoașterea și valorizarea specificității culturale, metodele și instrumentele sale au fost puse la dispoziție de științe, ramuri și discipline științifice care au ca obiect de studiu cultura și civilizația sub diferite aspecte, prin anumite dimensiuni caracteristice sau din anumite perspective. Cele mai importante metode și instrumente de cercetare au fost preluate, adaptate sau dezvoltate din: antropologie, sociologie, psihologie, management, comunicare, *inteligenta economică* (vezi și fig. 1.2). Trebuie însă recunoscut faptul că, la începuturile sale, componentele faptice și interpretative ale managementului intercultural au fost direct preluate din studiile și cercetările realizate în aceste domenii ale abordării culturii și civilizației. Prin managementul intercultural, atât faptele sau rezultatele observațiilor privind cultura și civilizația,

cât și analiza și interpretarea acestora, sunt aduse la scopul și la obiectivele managementului organizației/întreprinderii, ca teorie sau ca ansamblu de practici în folosul grupului de interese al acesteia.

Antropologia și, în special, *etnologia* oferă poate elementele cele mai semnificative abordărilor interculturale. Aceste două științe, înrudite și având multe aspecte comune, sunt de altfel considerate deseori ca „discipline care inspiră câmpul intercultural”, lucrările unor antropologi ca Lévi-Strauss, Bateson sau Sahlins părăd a „dinamiza recent cercetările din științele de gestiune” (M. Bosche). Prin intermediul antropologiei, știință considerată particular distanțată de gestiune sau management, centrul de decizie al unei corporații sau întreprinderi se poate apropia în propriul folos de OM, factorul esențial al succeselor sau eșecurilor sale. Omul văzut acum nu ca entitate biologică, ci ca factor elementar și fundamental al socialului, în permanentă evoluție, dar dominat de obiceiuri, cutume, mijloace proprii de comunicare etc. prin care se poziționează de fapt față de produsul întreprinderii.

Antropologia este, așa cum o definesc dicționarele și enciclopediile, știința sau descrierea omului, acea ramură a etnologiei care studiază caracteristicile anatomice și biologice ale omului considerat în seria animală sau ansamblu al științelor care studiază omul (*Le Nouveau Petit Robert*, 1993). Este mai degrabă „un mod original de a cunoaște” decât „o sursă de cunoaștere particulară”, așa cum o plasa Claude Lévi-Strauss. Dincolo de asemenea poziționări semantice, putem admite faptul că antropologia furnizează diferite cunoștințe despre om, ca și explicații cu privire la manifestările acestuia ca ființă socială în raport cu originile, evoluțiile și faptele sau evenimentele care i-au marcat sau influențat existența. În acest fel, prin antropologie și cercetările realizate de specialiștii acestui domeniu, abordarea interculturală beneficiază poate de cea mai autorizată sursă de date, informații și analize utile pentru zona organizație, întreprinderii, afacerii sau altor tipuri de structuri sau de relații în care intervine specificitatea culturală. Managementul intercultural preia de la antropologie demersul care are rezultate în zona comportamentelor umane, a modalităților de conviețuire și influențelor astfel induse asupra culturilor și sistemelor de valori proprii acestora. Prin antropologie se poate explora diversitatea culturală și se poate acționa eficient considerând specificitatea fiecărei culturi locale. Antropologia culturală oferă managementului intercultural principii și metode de interpretare a faptelor culturale, prin care acesta realizează posibilități de depășire a dificultăților și de rezolvare a problemelor ce decurg din diversitatea și particularitățile culturilor care intră în contact în inițierea și dezvoltarea afacerilor.

Etnografia, cu care este legată deseori antropologia, realizează observarea și analiza grupurilor umane, considerate prin particularitatea lor, pentru a restitui, în modul cel mai fidel cu putință, viața fiecăruia dintre ele (Claude Lévi-Strauss, *Antropologia structurală*, Ed. Politică, București, 1978, p. 5). Grupurile respective sunt deseori alese – din motive teoretice și practice, dar care nu țin deloc de natura

cercetării – printre acelea care diferă cel mai mult de grupul nostru. Abordările antropologice și etnografice sunt, de cele mai multe ori, conectate cu cele realizate de *etnologie*, știința care „folosește în mod comparativ (și în scopuri care vor trebui determinate ulterior) documentele prezentate de etnograf... Definită astfel, etnologia corespunde aproximativ cu ceea ce în țările anglo-saxone (unde termenul de etnologie cade în desuetudine) se înțelege prin antropologie socială și culturală (antropologia socială consacându-se mai curând studiului instituțiilor considerate ca sisteme de reprezentări, iar antropologia culturală studiului tehnicilor și eventual al instituțiilor considerate ca tehnici în slujba vieții sociale)” (*ibidem*, p. 5). Etnologia s-ar ocupa de studiul societăților și culturilor, iar antropologia de studiul raselor umane.

În prezent, termenii „etnografie”, „etnologie” și „antropologie” caracterizează trei etape, autonome și inseparabile totodată, ale unuia și aceluiași demers de ansamblu (*Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, 1992, coordonat de P. Bonte și M. Izard). Etnografia este cea care corespunde fazei de elaborare a datelor, prin etnologie se realizează demersul spre sinteză, iar antropologia se îndreaptă spre „cunoașterea generală a omului”. Este motivul pentru care, în abordările interculturale dezvoltate pentru managementul organizației/întreprinderii, se vorbește despre sau numai despre o legătură cu antropologia, deși aspectele relevante în asemenea demersuri sunt împrumutate sau preluate și adaptate din studii etnografice, mai ales.

Sociologia oferă managementului intercultural fapte sociale reale, ordonate și interpretate într-o manieră inteligibilă. Ea propune metode și interpretări interculturale ce pot fi extinse asupra întreprinderilor, în special prin ramura sa specializată, sociologia organizațiilor. Prin intermediul sociologiei organizațiilor pot fi identificate și evaluate relațiile dintre management și cultură, pot fi estimate locul și influențele culturii în dinamica unei întreprinderi, efectele referințelor culturale asupra eticii și deontologiei decizionale și operaționale. În același timp, se poate contura un mijloc de a plasa întreprinderea ca factor de influență față de mediul cultural în care-și produce activitățile. Sociologia organizațiilor poate plasa deci atât influențele culturii asupra întreprinderii, cât și acțiunea întreprinderii asupra mediului social și cultural. Aici întreprinderea este privită ca spațiu complex în care se realizează transformări culturale și nu numai fizice sau economice.

Psihologia, ca studiu al faptelor psihice („studiul științific al fenomenelor spiritului, gândirii, caracteristicilor anumitor ființe vii – animale superioare, om – la care există o cunoaștere a propriei lor existențe”, conform *Le Nouveau Petit Robert*, 1993) se oferă interculturalului prin metode și interpretări rafinate de cunoaștere și interpretare a manifestărilor preponderent individuale. Psihologia socială, componenta abordărilor cognitive ale comportamentelor individului aparținând grupului, pătrunde în domeniul diferențierilor etnice, naționale și regionale printr-un instrumentar adecvat de cercetare experimentală. Cunoașterea culturilor naționale și a diferențelor culturale prin metode intuitive sau cantitative

apare ca un punct de plecare în abordările psihologiei sociale și ca suport al demersurilor interculturale pentru management, în general, pentru managementul resurselor umane sau marketing, la nivel de afaceri internaționale, în particular.

Managementul oferă suportul conceptual și metodologic pentru toate demersurile pe care le realizează abordarea interculturală. Mai întâi, este vorba de încadrarea problematicii interculturale în funcție de problematica managementului, de sensurile și semnificațiile elementelor fundamentale, generale și analitice ale acestuia. Apoi, prin adaptarea metodologiei managementului la problematica interculturală, se poate ajunge la apropierea față de cultural și intercultural într-o manieră adecvată, fără o risipă inutilă de resurse. Astfel, scopul urmărit prin abordarea interculturală poate fi atins în termeni de oportunitate și eficacitate. Soluțiile propuse de managementul intercultural, prin abordările pe care le realizează, vor putea fi deci legate imediat de elementele managementului direct afectate sau pentru a căror ameliorare au fost căutate. Uneori, metodele și instrumentele managementului sunt direct utilizate în abordările interculturale. Este cazul studierii interculturale a problemelor de recrutare, motivare sau creare a echipelor mixte pe care le rezolvă managementul resurselor umane. În situații similare sunt probleme privind stilurile de conducere, adecvarea metodelor de gestiune și a structurilor manageriale ale întreprinderilor etc.

Comunicarea interpersonală și interculturală furnizează abordărilor interculturale atât un material bogat de cercetare, cât și instrumente necesare analizei. Multe dintre demersurile interculturale sunt realizate pentru a pătrunde spre substanța comunicării, acolo unde se găsesc elemente importante ce trebuie considerate în management. Instrumentele și metodele folosite în studiul comunicării sunt mai degrabă preluate și adaptate din lingvistică, etnologie, semiotică etc. Ele sunt astfel deja adaptate unui gen particular de abordare, pe care-l vom regăsi parțial și în studiile pe care managementul intercultural le întreprinde.

Un suport metodologic important este oferit abordărilor interculturale de o disciplină, ea însăși de graniță și interdisciplinară, relativ recentă, dar care are avantajul unei bogate experiențe acumulate într-un timp scurt. Este vorba de *inteligența economică* sau *business intelligence* cum este cunoscută în literatura de specialitate anglo-saxonă și nord-americană. Prin intermediul acestei discipline și practici manageriale, abordarea interculturală ajunge să exploreze mai ușor diferențele medii culturale, să realizeze apropieri între indivizi și grupuri diferite pentru a le studia. Metodele de culegere și de tratare a informației folosite de inteligența economică sunt utile și abordării interculturale, după cum analizele și studiile realizate de această disciplină pe probleme culturale și interculturale pot fi direct exploatate.

Rezultatele obținute prin cercetările interculturale pentru management și afaceri au fost importante, mai ales în ultimele cinci decenii. Ele au fost profitabile atât pentru zona teoriei și practicii manageriale și de afaceri ale corporațiilor și întreprinderilor cu activități internaționale, cât și pentru generalizări științifice în

domeniile de la care au fost preluate și adaptate metodele și instrumentele de cercetare (antropologie, sociologie, psihologie etc.). Cercetările lui Moran și Harris, ale lui d'Iribarne sau Adler, ale lui Hofstede sau Trompenaars, în mod special, au avut deja impact asupra unora dintre generalizările pe care le propuneau antropologii sau sociologii, de exemplu. Alteori, cercetările unor antropologi, sociologi sau psihologi au fost reorientate și redimensionate pentru a satisface exigențe ale managementului și administrării afacerilor. Ed. și Mildred Hall par a fi fost contaminați iremediabil de problematica interculturală în conexiune cu scopul și obiectivele managementului. Evident însă că destinatarul principal al rezultatelor obținute de managementul intercultural este managementul întreprinderii, ca teorie și practică, în egală măsură. Pentru a argumenta faptul că managementul este beneficiarul abordărilor interculturale este nevoie să conturăm mai precis principalele dimensiuni ale acestuia în care vom întâlni abordările interculturale și rezultate utile furnizate prin abordarea interculturală.

c. Grupul disciplinelor și practicilor beneficiare

Managementul resurselor umane este, alături de *marketing*, componenta cea mai „favorizată” a managementului prin analizele, rezultatele și recomandările demersurilor interculturale. Constituirea echipelor multiculturale, selecția personalului, motivația etc. sunt probleme sensibile la specificitatea culturală, ceea ce a dus la crearea și folosirea unui concept specific, managementul internațional al resurselor umane, cu mai multe componente chiar, dintre care managementul internațional al carierelor s-a impus deja. În ceea ce privește *marketingul*, abordarea interculturală furnizează lămuriri și recomandări privind cercetarea piețelor, negocierea, promovarea, vânzarea etc. *Marketingul* internațional pare a fi extensia normală și necesară a *marketingului* modern, indusă prin problematica globală a afacerilor și oarecum în opoziție cu *marketingul* global. Specificitatea culturală are o influență deseori determinantă asupra relației dintre vânzător și cumpărător, producător și furnizor sau client, asupra abilităților de negociere, elemente esențiale în studiul pieței, dimensionarea forței de vânzare, parametrizarea componentelor acțiunilor de promovare etc.

Strategia întreprinderii beneficiază de abordarea interculturală prin ceea ce aceasta poate furniza în ceea ce privește racordarea acțiunilor cu elementele specificităților locale. În general, întreprinderea nu-și schimbă scopul și obiectivele în funcție de particularitățile pieței locale, dar trebuie să-și adapteze politicile, comportamentul, structurile etc. pentru a le realiza. Cunoașterea particularităților culturale, elementelor specifice în materie de administrație, legislație, politică socială, obiceiuri și atitudini față de muncă și profit permite o bună și realistă fundamentare a deciziilor pe termen mediu și lung ale întreprinderii. În acest context, decizia va putea considera corect impactul investițiilor întreprinderii asupra dezvoltării proprii și a celei locale sau regionale.

Comerțul internațional ca teorie a schimburilor economice internaționale, ca ansamblu structurat de reguli, instrumente și tehnici necesare inițierii și derulării acestora, este beneficiar al abordărilor interculturale prin ceea ce acestea oferă pentru cunoașterea și folosirea diferențelor culturale privind atitudinea față de produs, modalitățile de prezentare ale acestuia, angajarea prin contract a termenelor de livrare și de plată etc. Dacă prin management, în întreaga lui structură și desfășurare, recunoaștem componenta micro a rolului managementului intercultural, prin comerțul internațional realizăm valorizarea abordărilor interculturale la nivel macro și monoeconomic, ca schimburi comerciale dintre țări, prin politici și strategii naționale, prin modalitățile practice de realizare și valorificare a contactelor, negocierilor și acțiunilor privind comerțul exterior.

Capitolul II. Cultură și specificitatea culturală

2.1. *Semnificații ale culturii în acțiune*

Așa cum am menționat în capitolul anterior, în abordarea interculturală sensul reținut pentru cultură este unul pragmatic, să spunem așa, fixând aspectele de natură acțională pe care aceasta le transmite individului aparținând unui anumit grup, bine delimitat de un altul. În mod obișnuit, cultura este raportată la un set complex de norme și valori caracteristice unei entități delimitate cu suficientă precizie pentru a o face să fie identificată ca atare în raport cu orice altă entitate. Vorbim aici de entitate culturală referindu-ne la sensul pragmatic atribuit culturii care produce acțiune, într-un fel anume, la nivelul grupului respectiv, diferit de acțiunea pe care o altă cultură o imprimă unui alt grup, sau oricărui alt grup. Grupurile respective trebuie să existe și să fi evoluat autonom unul față de altul, în sens fizic (spațial, ca geografie, climă, relief etc.), ca istorie, dinamică socială și educațională etc.

Recunoaștem practic diferite niveluri de autonomie culturală doar în cazul națiunilor și a țărilor care au ajuns la maturitate și nu mai sunt frământate de căutări particulare, mai ales în zona culturii pragmatice. În raport cu aceste stări de autonomie culturală pot fi însă identificate situații de cvasi-autonomie sau altele de totală indiferență culturală. Primele caracterizează grupuri sau colectivități cultural identificabile prin anumite trăsături particulare în cadrul aceleiași culturi naționale, celelalte fiind specifice unor culturi continentale întregi, care s-au format în timp în totală separare față de alte culturi (naționale, de regulă) Am putea numi primul grup subculturi (ca la Jandt) sau culturi de bază constitutive, iar al doilea grup, culturi independente sau continentale.

Sensul pragmatic al conceptului de cultură reține ca definiții elementele acționale ale normelor și valorilor culturale, acelea prin care respectiva realitate determină sau favorizează formarea, achiziționarea și modificarea comportamentelor, atitudinilor și pozițiilor față de acțiune și față de soluții ale indivizilor sau membrilor unei anumite comunități, delimitate în raport cu o alta și cu toate celelalte. Acest sens nu este unul particular sau reduționist, ci scoate în evidență una dintre dimensiunile cele mai importante ale culturii. Factorul uman, individul este aici considerat la originea culturii și, în același timp, ca element esențial al

manifestării consecințelor culturii. Aici, însă, cultura apare în mod special prin ceea ce produce ca efect asupra omului sau a individului identificabil prin apartenența sa la un anumit grup. Aceasta este cultura în accepțiunea lui Henri-Irénée Marrou, „cea care conferă inteligenței capacitatea de a rodi”.

Sensul acțiune al culturii nu este totdeauna comun și recunoașterea sa ca atare nu se realizează cu ușurință. Există și aici, în legătură cu realitatea „cultură”, o anumită „centrare ideologică” prin care suntem trimiși către un sens mai eteric, mai general și, în același timp, mai vag și chiar confuz. O asemenea centrare avem și în limba română, aici accentul fiind pus pe dimensiunea cantitativă și statică a conceptului. Cultura apare astfel și în dicționarele noastre comune, ca și în cele enciclopedice: „Ansamblu de valori constituite ca valori specifice umane de reacție proiectivă atitudinală, preferențială la lume, procesul de creație și de resubiectivare a valorilor; ansamblul cunoștințelor de care dispune cineva într-un domeniu etc.” (*Dicționar enciclopedic*, 1993). Într-o asemenea definire, cultura pare a deveni mai degrabă confuză față de acțiunea la care ar trebui să facă trimitere, printre altele. O accepțiune mai apropiată de normalitatea centrării ideologice pentru România ne propune DEX (*sub voce*, 1998): „Totalitatea valorilor materiale și spirituale create de omenire și a instituțiilor necesare pentru comunicarea acestor valori. Faptul de a poseda cunoștințe variate în diverse domenii; totalitatea acestor cunoștințe etc.”. Accepțiunea respectivă pare a favoriza acumularea și stocarea (de cunoștințe) în detrimentul valorizării (achizițiilor) prin producerea (într-un fel anume) de acțiune roditoare. Faptul de a poseda cunoștințe (multe și variate, din diverse domenii) pare a fi mult mai important aici decât ideea de a folosi sau exploata eficace respectivele cunoștințe. În condițiile acceptării acestui sens al culturii, unui occidental care confundă capitala României cu o capitală a altei țări est-europene i se va atribui ușor calificativul de incult sau, cel puțin, de insuficient cultivat.

Culturile occidentale, rezultate din evoluții economice, politice și sociale mult mai ancorate în pragmatismul acțiunii, sunt acceptate mental prin dominante comportamentale și atitudinale ale individului (omului occidental) care conțin elemente caracteristice dinamicii și eficacității activității grupului de referință. Regăsim aceste semnificații în toate dicționarele importante ale Vestului dezvoltat.

Le Nouveau Petit Robert surprinde finalitatea formativ-critică a culturii: „Dezvoltarea anumitor facultăți ale spiritului prin cunoștințe achiziționate care permit dezvoltarea sensului critic, gustului, judecății”; „Ansamblul aspectelor intelectuale proprii unei civilizații, unei națiuni”; „Ansamblul formelor câștigate de comportament din societățile umane”.

Webster's, dicționarul de referință pentru culturile anglo-saxone, pune și el accent pe aspectele rezultative ale culturii în ceea ce privește capacitatea umană exprimată prin potențialul individului de a pune în aplicare ceea ce a achiziționat anterior: „Formarea și dezvoltarea minții, rafinamentul câștigat prin această formare a gustului și a manierelor; structurile sociale și religioase precum și manifestările intelectuale și artistice etc. ce caracterizează o societate”. Și aici, ca și

în accepțiunea furnizată de *Le Robert* apare centrarea ideologică a culturii în raport cu spiritul pragmatic, cel care conferă sens acțiunii umane orientând-o, înainte de toate, spre un mod de a face lucrurile și, apoi, către rezultatele obținute în funcție de acest mod de a face lucrurile. Modul respectiv este de fapt soluția la care se recurge sistematic în situații similare pentru a realiza acel lucru, este soluția adoptată în rezolvarea oricărei probleme, soluție care este transmisă și achiziționată cultural.

Normele și valorile care folosesc la valorizarea soluțiilor respective, ca și la ameliorarea acestora sau identificarea și punerea în aplicare a altora constituie profunzimea oricărei culturi. Acestea se situează la nivelul median al oricărei culturi făcând posibilă rezolvarea într-o manieră particulară (specificitatea culturală) a problemelor de bază ale individului și grupului de apartenență a acestuia. Cunoscuta structură concentrică a culturii, individualizată și sub numele de „structura ceapă”, plasează de altfel cultura, în sens generic, între paradigmele existențiale (problemele de rezolvat, identificabile ca atare la nivelul oricărei societăți) și aparențele identificabile prin obiectele sau lucrurile obținute prin aplicarea soluțiilor furnizate de fiecare cultură prin normele și valorile pe care le deține și le transmite indivizilor săi (vezi fig. 2.1).

Sensul general al culturii surprinde conexiunile realizate de individ și grupul de referință al acestuia pentru a face trecerea între problemă și rezultate prin recurs la soluțiile adoptate, acestea fiind, de fapt, specifice fiecărei culturi și rezultat al poziționării față de normele și valorile culturii respective.

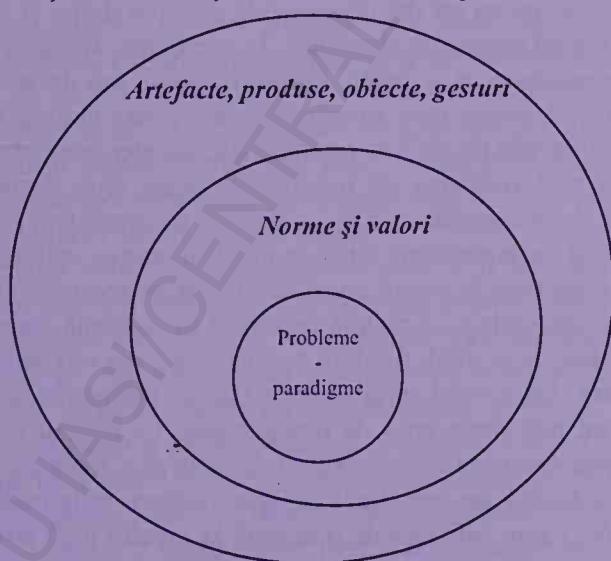


Fig. 2.1. Stratificarea culturii (viziunea cercurilor circumscrise sau a structurii de „ceapă” a culturii, după Edgar Schein, 1992)

Cultura poate fi definită astfel și prin elementele sale identificabile și vizibile ca atare – „...*fiecare obiect, fiecare gest, orice mediu este reprezentarea unei culturi*” – (Hugues de Varin) sau „...*ansamblul soluțiilor găsite de om și grup problemelor care le sunt puse de mediul lor natural și social*”. Cum însă soluțiile furnizate de fiecare cultură se regăsesc la nivelul normelor și al valorilor prin ceea ce acestea furnizează individului și grupului său de referință, pentru a-l face să producă acțiune într-un anumit fel, sensul pragmatic reținut în abordarea interculturală pune accent pe această dimensiune a culturii.

Teoretic, cultura este cel mai precis delimitată prin frontierele naționale, fără ca ceea ce am putea numi, pornind de la asemenea coordonate, cultură națională să fie caracterizat de o mare omogenitate în raport cu trăsăturile generice ale unei culturi. Cultura este națională prin raportare la frontiere doar în sens politic și, oarecum, geospațial. Altfel, între frontiere stabilite pot exista mai multe culturi, subculturi sau culturi de bază după cum pot exista culturi relativ mai omogene acoperind spații care trec dincolo de frontiere. Naționalul ca trăsătură culturală are un caracter destul de relativ, dar imprimă, în timp și, mai ales, pe perioade lungi, anumite caracteristici comune indivizilor care locuiesc același spațiu „național”. Am putea chiar identifica clase de culturi naționale în funcție gradul de omogenitate sau de eterogenitate a normelor și valorilor ce caracterizează patriotismul sau dragostea de țară, de exemplu.

Pentru abordarea interculturală devine mai importantă considerarea omogenității culturale în raport cu un set dat de variabile care pot defini și caracteriza mai corect și complet sensul pragmatic al culturii. În acest sens, se vorbește despre cultură de bază sau integratoare ca și despre culturi integrate sau de structură. De multe ori, se preferă considerarea unor niveluri de structurare culturală pentru a face demarcația dintre diferitele niveluri de omogenitate sau eterogenitate culturală. Cultura națională pare a fi realitatea de referință în acest sens, toate celelalte componente structurale de omogenitate părăd a avea un corespondent structural la acest nivel. Deși nu există corespondențe totale la nivel structural, cultura națională conține celelalte culturi pe care le putem considera integrate acesteia (culturii naționale). Se poate astfel întâmpla ca o cultură regională să cuprindă zone din două sau mai multe țări (vecine, de regulă), fiind, în același timp, mai omogenă dintr-un anumit punct de vedere. La nivelul unui criteriu dat de diferențierea culturală, culturile integrate au un mai mare grad de omogenitate. La nivelul unei întregi culturi integrate însă, omogenitatea devine extrem de relativă și totdeauna specifică. De exemplu, o cultură bazată pe specificul religios (cultura religioasă creștină, musulmană, mozaică etc.) este suficient de omogenă la nivelul unei țări sau unei regiuni, dar este relativ eterogenă la scară planetară. Creștinul sud-american poate fi un bun catolic latino-american, fără a fi comportamental sau atitudinal corespondentul unui creștin catolic asiatic. La fel putem face diferențierile necesare în ceea ce privește cultura etnică (chinezul din China față de chinezul din Marea

Britanie sau de cel din Argentina), cultura de clasă, cea de sex sau cea bazată pe diferențierea lingvistică.

O altă diferențiere culturală trebuie făcută în sensul apartenenței la grupuri de interes. Referința de bază rămâne și în acest caz cultura națională, dar componentele structurale, având și aici un mai mare grad de omogenitate, sunt de tipul unor „construcții” supuse unor norme și valori mai dinamice. Ne referim, în principal, la cultura organizațională și la cea profesională, în mod deosebit. Aici însă, cultura națională devine cadrul de referință filosofică pentru celelalte două niveluri structurale, care, deși nu pot fi despărțite de acest nivel de bază, pot evolua mai rapid, în funcție de anumite obiective și interese ale grupului în cauză (organizația, meseria sau profesia).

2.2. Cultura organizațională și cultura profesională

Ca forme specifice de culturi integrate sunt sau pot fi considerate și cultura organizațională, ca și cea profesională. Aceste două forme (mai degrabă decât niveluri ale culturii de bază) de cultură prezintă similitudini de conținut, dar și, mai ales, diferențe importante atât între ele, cât și față de celelalte forme și niveluri culturale (de cultură). Prima dintre ele, cultura organizațională, este mai prezentă în studiile de specialitate, fiind considerată ca un factor al funcționării întreprinderii și managementului acesteia. În acest sens și ținând seama de importanța care i se atribuie în legătură cu performanța sau lipsa de performanță a organizației/întreprinderii, cultura organizațională a devenit obiect de studiu al managementului. Ea trece însă dincolo de convențiile unei abordări pragmatice, din perspectiva managementului, fiind studiată ca atare sau în conexiune cu alte discipline (comportament organizațional, mai ales). Există și se manifestă oricum o cultură organizațională specifică la nivelul oricărei structuri care pune să lucreze împreună grupuri de indivizi având un scop comun.

Evoluția culturii organizaționale pare a fi în contrast cu tendința de globalizare, cea care presupune mai degrabă „topirea” diferențelor culturale într-o „cultură mondială informatizată” sau, oricum, o cultură având un mai mare grad de omogenitate. În contextul acestei tendințe care omogenizează culturile naționale, apropiindu-le, prin cel puțin un set de norme și valori, de comportamente și atitudini, de filosofii și modele, apare și se manifestă totuși o diversificare culturală importantă, unul dintre sensurile acesteia fiind furnizat de varietatea în creștere a culturilor organizaționale. „Heterocronia culturală” despre care vorbește J. Demorgon ar putea fi caracterizată prin diversificarea culturilor naționale și construcția unor micromedii culturale de o mare varietate și complexitate. Marile corporații, ca și multe din întreprinderile consolidate, și-au creat propriile sisteme de referință culturală în încercarea, mai mult sau mai puțin sistematică și coerentă, de a-și fixa o identitate proprie și de a profita de această poziție furnizată prin

elemente de specificitate culturală. Individualizarea diferitelor grupuri organizaționale și profesionale prin raportare la o anumită specificitate culturală se realizează prin ceea ce în general numim cultură organizațională, dacă ne referim la structura întreprindere/organizație sau cultură profesională, dacă ne raportăm la o comunitate de practici și mod de acțiune preponderant în raport cu tipul de probleme și concepția de bază a meseriei sau profesiei care asigură rezolvarea tipului respectiv de probleme.

Denumirea de cultură organizațională nu este preferată de toată lumea. Cultura organizațională mai este numită și *cultură de întreprindere*, *identitate de întreprindere*, sau cultură corporatistă. Această cultură are câteva repere semnificative prin care se delimitează explicit de alte forme de cultură, în principal față de cultura națională. Nu pentru puțini, însă, cultura de întreprindere este o formă de manifestare a culturii mari (naționale, regionale, etnice) prin care întreprinderea își marchează mai profund identitatea pentru a evolua pozitiv într-un context complex și deseori ostil.

Definită ca „*ansamblu al referințelor și evidențelor împărtășite în organizație și dezvoltate de-a lungul istoriei întreprinderii ca răspuns la problemele de mediu și de coeziune internă care îi sunt puse acesteia*” (M. Thevenet, 1993), această cultură nu mai satisface decât parțial exigențele definirii culturii naționale din care suntem inspirați pentru a o caracteriza. Prin considerarea „împărtășirii referințelor și evidențelor” avem de-a face cu o trăsătură definitorie a unei culturi, în general, deci și a culturii naționale sau celei regionale. Grupul de referință este însă mai restrâns (organizația/întreprinderea), iar motivația acordării la asemenea norme și valori nu mai este una naturală, provenind din poziția obiectivă față de probleme și față de soluțiile descoperite, adoptate, adaptate sau acceptate pentru rezolvarea respectivelor probleme.

Pentru cultura organizațională intervenția voluntară (a managerului sau liderului, a proprietarului sau a grupului principal de decizie) este de fapt cea care acționează, întâmplător sau sistematic, voluntar sau involuntar, rațional sau irațional (la nivel de subconștient sau inconștient). Această dimensiune specifică a culturii organizaționale nu este totdeauna evidentă, deși accepțiunile atribuite acestui concept par a converge de foarte multă vreme. Accentul este pus pe aspectele care fac să funcționeze un sistem oarecare, o organizație sau o întreprindere în condițiile „împărtășirii” anumitor valori și norme sau referințe de către toți angajații. Toți indivizii care fac parte din respectiva structură (organizație/întreprindere) aderă sau trebuie să adere la „o viziune comună asupra a ceea ce este organizația/întreprinderea, a rolului economic și social al acesteia, a locului pe care-l ocupă ea în raporturile cu concurenții, a misiunii sale vis-à-vis de clienții săi, a personalului său, a acționarilor săi...” (Nadine Lemaître, 1984). Cultura de întreprindere nu este deci altceva decât cultură în general, ea bazându-se pe credințe, valori și norme, pe un ansamblu de simboluri care se regăsesc în limbaj,

mituri, istorii, rituri și ritualuri. Ea nu este însă același lucru și se diferențiază în mod substanțial de cultura națională sau de cea regională prin faptul că unește sau reunește indivizi și interese față de un set unitar de valori și norme. În plus, atitudinea (împărtășirea) față de respectivele norme și valori nu este rezultată dintr-o evoluție naturală a respectivei comunități, ci provine dintr-o decizie rațională, fie că este vorba de o opțiune calculată sau obținută ca rezultat al unei analize, fie că apare ca efect al unei impunerii, mai mult sau puțin evidente.

Spre deosebire de cultura de bază, națională sau regională, cultura organizațională este rezultatul unei poziționări subiective a managementului față de normele și valorile pe care le consideră importante și active pentru starea și evoluția respectivei structurii. Este o opțiune esențială, produsă la un moment dat și care marchează comportamentele și atitudinile angajaților pe întreaga perioadă de existență a organizației. Percepția indusă prin cultura organizațională se manifestă atât spre interiorul organizației, cât și către exteriorul acesteia.

Cultura organizațională furnizează reperele intangibile ale comunicării organizaționale, favorizând, mai mult sau mai puțin, construcția și modificarea în timp a imaginii întreprinderii atât spre interiorul, cât și către exteriorul acesteia. Interiorul întreprinderii va fi marcat de cultura organizațională în special prin intensitatea apropierei angajaților și sensul în care se manifestă relațiile dintre aceștia, nu doar în raport cu perceperea pozițiilor față de drepturi și obligații reciproce, cât și prin spiritul ce caracterizează raporturile interne dintre indivizii plasați în diferite zone ale structurii. Respectul reciproc, sentimentul apartenenței, invidia sau altruismul, participarea și implicarea etc. sunt valori importante activate prin cultura organizațională către angajați și angajatori.

Cultura organizațională marchează și percepția externă față de întreprindere. Clienții, furnizorii, partenerii sau asociații, administrațiile locale sau regionale percep o anumită întreprindere prin calitatea produselor pe care aceasta le oferă, dar și prin elemente privind seriozitatea, promptitudinea, disponibilitatea, onestitatea relațiilor în care aceasta este angajată și pe care le susține. Acestea sunt sau devin elemente ale culturii organizaționale în măsura în care sunt considerate și integrate sistemelor de valori ale întreprinderii prin opțiunea propusă și reținută de management.

Opțiunea pentru anumite valori și norme sau pentru considerarea acestora într-un mod specific în cultura unei organizații se poate produce spontan și involuntar printr-un gen de asumare inconștientă a unor comportamente și atitudini deja achiziționate (prin cultura de referință, națională sau regională, ca și prin succesiunea de experiențe trăite de către indivizi și grup). În acest caz, cultura organizațională nu este propriu-zis o construcție, ci un rezultat al integrării unor norme și valori deja achiziționate într-o filosofie implicită a respectivei organizații și care dă astfel contur culturii organizaționale. Opțiunea pentru un set de norme și de valori poate fi și rezultat al unei poziționări subiective a managementului

organizației. Cultura organizațională este, în acest caz, rezultatul unei construcții raționale care va fi propusă sau impusă astfel întregii comunități a întreprinderii, anagajați, manageri, proprietari.

Cultura profesională este cunoscută și abordată ca o formă specifică, fiind însă mai puțin analizată și considerată în diferite studii și cercetări. Această poziție față de cultura profesională poate avea ca origine o anumită rezervă a specialiștilor față de consecințele posibile ale unor constatări cu conotații negative privitoare la diferențe între indivizi având dominante culturale furnizate de apartenența la un anumit grup profesional. Segregarea profesională poate fi la fel de riscantă și negativă prin consecințe ca și cea rasială sau ca și cea națională.

În practica managerială, cultura profesională, ca și cea ierarhică, despre care se discută chiar mai puțin, prezintă importanță aproape egală cu cea organizațională sau de întreprindere. În cazul acesteia s-ar putea pune problema unor antecedente culturale specifice diferitelor meserii sau profesii, antecedente care, ca și cele provenind din cultura națională sau din cea regională, ar putea marca în mod întâmplător sau în mod voluntar specificitatea managementului organizației, ca filosofie și practici și, implicit, cultura organizațională rezultată, impusă sau propusă de către grupul managerial și profesional în activitate pentru o anumită perioadă de timp, cel puțin.

În sens formativ și de acumulare sau achiziție la nivel de norme și valori, cultura profesională are mai multe interferențe cu cultura națională decât cu cea organizațională. Astfel, specificitatea culturii profesionale se realizează în timp, pe perioade relativ îndelungate în care o anumită meserie sau profesie produce și induce asupra practicanților sau acelor care se situează în vecinătatea acestora anumite trăsături, manifestări, limbaje și moduri de a fi și a acționa. Diferențele atitudinale, comportamentale, de poziție față de acțiune și de soluții sunt deseori mai pronunțate și mai evidente între meserii sau profesii decât între culturi naționale diferite. Putem pune aceste diferențe mai pregnante și pe seama evidențelor create prin distanțe, două sau mai multe meserii având marcate diferențele în limitele acelorași spații și, deseori, în aceleași circumstanțe. În schimb, diferențele între culturile naționale, ca și între cele regionale sunt identificabile în spații și circumstanțe net delimitate și situate la intervale mari, făcându-le mai puțin evidente, cel puțin la nivelul aparențelor comune.

Pentru cultura profesională, elementele caracteristice, purtătoare de semnificații culturale specifice, se manifestă suficient de explicit, chiar dacă involuntar și ca efect al acelorași mecanisme sub- și inconștiente, ca și în cazul culturii naționale. Prin culturile profesionale se produc diferențieri la nivel de reprezentare, de norme și valori, de comportamente, atitudini și poziții față de acțiune și de soluții în cadrul aceleiași culturi naționale sau regionale. Există și se manifestă o condiționare reciprocă între cultura profesională și cea națională sau cea regională fără ca sensul influențelor respective să fie evident și ușor identificabil. Astfel,

aceeași meserie învățată, achiziționată și practică în două culturi (naționale sau regionale) diferite va avea anumite forme și manifestări particulare în fiecare dintre cele două cadre culturale. În același timp, o anumită dominantă profesională națională va imprima anumite trăsături specifice întregii culturi naționale respective, nu de puține ori atrăgând construirea și răspândirea unor stereotipuri naționale caracteristice.

Care este relația dintre diferitele forme și niveluri culturale sau de culturi? Este o întrebare importantă la care este bine să furnizăm cel puțin răspunsurile care să ne ajute să ajungem la delimitări corecte și abordări pertinente și coerente. Cum abordarea noastră aici privește problematica diagnosticului intercultural, ca suport al deciziilor de întreprindere/organizație, accentul va fi pus pe legăturile dintre cultura de bază, considerată ca fiind cea națională, pe de o parte, cultura organizațională și cultura profesională, pe de altă parte. Or, cu privire la sensul general care le poate fi atribuit, între cele trei forme de cultură nu există și nici nu trebuie să existe diferențe. Oricare dintre ele se referă la norme și valori, comportamente, atitudini și poziții față de acțiune care se manifestă la nivelul unei comunități umane. Respectiv elementele definitorii ale unei culturi sunt identificabile și pot constitui obiect al diagnosticării și abordării interculturale.

Diferențele dintre cele trei forme ale culturii apar la nivelul referințelor sau câmpurilor de manifestare. În timp ce cultura de bază, integratoare (evident, cultura națională) este cea mai generală și privește o comunitate umană care a apărut, s-a dezvoltat și consolidat în timp lung, în mod autonom și independent geografic, fizic, istoric și politic, culturile organizațională și profesională sunt caracteristice unor grupuri mai omogene, mai precis delimitate în spațiu, în timp și ca zonă de interese. Pentru aceste culturi, mai specifice, mai variate și mai numeroase, diferențele sunt sau pot fi create prin intervenție voluntară, chiar pe perioade mai scurte de timp. Cultura organizațională poate chiar fi considerată rezultat al unei construcții realizate într-o anumită perioadă de timp relativ scurtă. Managementul și managerii întreprinderii sunt practic autorii principali ai acestei construcții a culturii organizaționale.

Cultura organizațională nu este, în acest sens, o formă de manifestare a culturii naționale sau a celei regionale, așa cum uneori se spune sau se sugerează doar. Ea este o compoziție culturală realizată la nivelul unui grup de interese și dominată de scopul acestuia, pe de o parte și de ceea ce inteligența managementului organizației este în măsură a propune și pune în operă pentru a ajunge la realizarea acțiunilor prin care respectivul scop poate fi atins. În fizionomia culturii organizaționale vom regăsi deci oricând elemente de detaliu care o vor distinge de orice altă formă culturală, implicit de cultura națională sau de cea regională. În plus, în timp ce cultura organizațională este orientată spre intimitatea întreprinderii ca grup sau colectivitate și propune referințele pe care se bazează funcționarea acesteia (întreprinderii/organizației/corporației), cultura de bază,

națională sau regională există și evoluează istoric, autonom și sistematic, producând și impunând formarea și transmiterea normelor și valorilor colective între generații.

Cultura de bază, națională sau regională este mai degrabă irațională, se produce prin acțiune dificil observabilă asupra profunzimilor comportamentale și atitudinale, în timp ce cultura organizațională este rațională și se manifestă mai ales prin caracterul voluntar al intervențiilor care realizează edificarea și punerea ei în aplicare. Este adevărat, și cultura organizațională poate fi rezultat al unor evoluții aleatorii ale poziției indivizilor (manageri, angajați și proprietari, mai ales), dar ea se produce mai ales într-un mod voluntar, printr-o succesiune de acte și decizii în care managementul și managerul, leaderul și leadershipul se manifestă în mod conștient și nu irațional pentru a câștiga profit, imagine, piață etc. În aceste condiții, cultura organizațională apare ca o construcție realizabilă pe perioade scurte, fie ca o consecință naturală a manifestării constante și sistematice a proprietarului, a managementului și a managerilor, fie ca urmare a impunerii normelor și valorilor specifice acestora și devenind astfel dominante sau obligatorii, fie în urma unor studii raționale, implicând abordarea interculturală, din care să rezulte acea mixare de norme și valori care este mai favorabilă și cu efecte pozitive în atingerea scopului și a obiectivelor organizației/întreprinderii/corporației.

Abordarea interculturală realizează poziționări ale diferitelor culturi, fie ele naționale, regionale, organizaționale sau profesionale, cu scopul de a găsi soluții pentru rezolvarea diferitelor probleme (multiculturale) ale organizației/întreprinderii. Ea se realizează mai degrabă în afara organizației, dar este exploatată în cadrul acesteia pentru fundamentarea deciziilor. Un management inteligent va ști să lege armonios și profitabil rezultatele diagnosticării interculturale pentru a propune, construi și valoriza acea cultură organizațională care este mai potrivită scopului și obiectivelor proprii.

2.3. Determinantele specificității culturale

O premisă de bază a poziționării față de specificitatea culturală este sensul atribuit culturii. Este o problemă complexă, dată fiind însemnătatea teoretică și practică a acestei realități și, implicit, a acestui concept. Definițiile sunt numeroase, accentele fiind puse pe un aspect sau altul în funcția de percepția autorului și, natural, de... originea culturală și de dominantele profesionale și intelectuale ale acestuia. Nu mai puțin importantă este însă și raportarea poziționării față de cultură prin prisma scopului și obiectivelor cercetării sau, în particular, a naturii problemei de rezolvat.

Noi încercăm să abordăm influențele specificității culturale asupra eficacității managementului, eficienței acțiunii unei organizații (întreprindere, corporație, în particular și în special) și suportului pe care aceasta îl poate sau nu

oferi dezvoltării, creșterii și convergenței economice. Cu riscul de a isca noi discuții și critici, suntem în situația de a admite, totuși, un sens mai concret și pragmatic, chiar dacă ușor reduționist, al culturii și, implicit, al specificității culturale. Ne circumscriem astfel unei semantici ...economice a culturii și specificității culturale. Reperul acestei semantici ne este furnizat de un umanist, Henri-Irenée Marrou, de la care reținem o dimensiune pragmatică și... eficientă dintre cele două pe care ni le oferă. *Cultura este ceea ce conferă inteligenței capacitatea de a rodi*. Iar această capacitate poate fi reflectată de poziționarea individului față de valori culturale situate într-un sistem care ar trebui să acopere tot ceea ce privește *comportamentele, mentalitățile, atitudinile și pozițiile față de acțiune și față de soluții* ale indivizilor aparținând de un anumit grup (individualizat cultural) sau provenind (având deci o anumită origine) dintr-o anumită cultură, ale cărei caracteristici sunt relativ omogene prin raportare la respectivul sistem de valori.

Care sunt sau ar putea fi determinantele specificității culturale astfel considerate? Fără a le ierarhiza, le-am putea enumera, precizând că numai în conexiune produc influență asupra a ceea ce este specificitatea culturală în sensul precizat anterior: limba, religia, istoria, evoluția socială, educația (rol atribuit, filosofie, structuri de formare...), factorii naturali (relief, climă...).

Ar fi dificil, dacă nu imposibil, de stabilit proporții sau coeficienți de pondere pentru gradul sau intensitatea influenței fiecăruia dintre acești factori asupra comportamentelor, atitudinilor sau poziției față de acțiune ale indivizilor sau membrilor unei comunități culturale, fie ele și foarte eterogene. Cercetările au furnizat însă rezultate relative prin care se sugerează o anumită dependență a acestora față de respectivii factori, față de ceea ce a fost în timp construit sub forma unor sisteme de valori culturale (la antropologi, sociologi și psihologi, mai ales) sau sisteme ale dimensiunilor culturale (la teoreticienii sau practicienii din zone ale acțiunii și eficienței, economiști și manageri, în particular și în special).

Înainte de a trece succint în revistă posibilele influențe ale factorilor menționați asupra valorilor sau/și dimensiunilor specificității culturale, trebuie acceptată o premisă importantă: *un factor sau altul nu produce influențe pozitive sau negative asupra comportamentelor, atitudinilor, mentalităților sau poziției față de acțiune, ci determină anumite manifestări dominante ale acestora în anumite circumstanțe. Prin poziționare corectă față de ceea ce este specificitatea culturală (ca mod de implicare a individului în acțiune) se poate obține un efect de sinergie pozitivă în orice mixaj cultural organizațional, administrativ, regional, național sau internațional*. Valorile sau/și dimensiunile culturale devin variabile exogene ale configurării și funcționării unui sistem economic, iar prin acțiune asupra lor (exploatare sau valorizare), se poate ajunge la un mod mai eficace de a produce valoare adăugată, de a evolua și tinde spre o altă stare a respectivului sistem, mai potrivită și avantajoasă pentru grupul respectiv de interese (un grup uman, format

din indivizi pentru care raționalitatea acțiunii este acceptată prin prisma unei anumite perspective asupra bogăției și bunăstării individuale și colective, în egală măsură).

Limba (vorbit despre limba maternă, cea deprinsă la nivel de inconștient, în prima parte a existenței) este, pentru o bună parte dintre antropologi, cel puțin (Lévi-Strauss și nu numai), un factor important care structurează modul de a gândi și, astfel, maniera de implicare în acțiune. Într-o viziune structurală, lumea ar putea fi zonată pe câteva areale lingvistice, fiecare putându-i-se asocia anumite caracteristici inclusiv comportamentale, atitudinale, ca poziție față de acțiune, de standarde, de valori. Învățarea altor limbi pe lângă cea maternă va „altera”, natural, pozițiile deprinse o dată cu aceasta. Valorile/dimensiunile culturale au totdeauna o anumită variabilitate relativă față de limba maternă și asocierile succesive care se produc prin contactul individual sau colectiv cu alte limbi.

Limba maternă furnizează unele dintre primele elemente de referință pentru comportamentele și atitudinile indivizilor prin asociere cu structurarea gândirii și, implicit, a modului de a produce acțiune. Aceste elemente privesc, în principal, caracteristicile logice ale participării individului la procesele și faptele în care este implicat. Astfel, limbile bazate pe componente structurale schematizate și mobile din punctul de vedere al construcției (limbile germanice și anglo-saxone) sunt furnizoare de comportamente și atitudini orientate prin abordări pregătite anterior, bazate pe elemente precis delimitate ca sens, cuprindere și succesiune. Limbile caracterizate de complexitate semantică și diversitate constructivă dau în schimb naștere unor comportamente și atitudini pentru care sensul, construcția și succesiunea acțiunilor nu devin explicite decât pe măsura realizării lor. Comportamental și atitudinal limba furnizează deci o varietate culturală situată între extremele logic, sistematic și structurat, la un pol și afectiv, spontan și nediferențiat, la celălalt pol.

Religia ocupă un loc particular în formarea și evoluția culturii și specificității culturale, influențând mult comportamentele, atitudinile și pozițiile față de acțiune ale indivizilor, raporturile dintre aceștia și dimensiunile comunicaționale ale respectivei comunități. Ea s-a impus ca una dintre cele mai puternice forțe și modalități de organizare, comunicare și răspândire a ideilor, dar și a poziției față de diferitele valori culturale. Credințele (în divinități unice sau ansambluri de divinități, în supranatural sau în puteri transcendente), actele religioase (practici rituale), ca și instituțiile de slujire a acestora, s-au oferit inclusiv prin misiuni educaționale și formative, deschizând sau închizând orizonturi, stimulând sau frânând creativitatea și inovația, poziționând în fond individul și grupul față de tot ceea ce-l înconjoară ca realitate, ideal sau imaginar. Creștinismul, ca și mahomedanismul sau hinduismul, ca oricare altă religie sau confesiune, marchează sistemele de valori respective, poziționând individul într-un fel sau altul, făcându-l mai deschis sau închis, mai creativ sau imaginativ, mai individualist sau colectivist,

mai tolerant sau puțin tolerant etc., inclusiv în cadrul unei organizații, structuri administrative etc. Avem o dimensiune religioasă semnificativă în formarea și evoluția oricărei entități sociale și culturale, dimensiune pe care suntem obligați a o considera în abordările interculturale pentru a putea găsi soluții de acțiune privind eficientizarea sistemelor multiculturale.

Prin apartenența sau devenirea religioasă, individul achiziționează mai ales înclinații comportamentale și atitudinale legate de supunere, respect și poziție față de muncă și bogăție. Astfel, unele religii imprimă individului respectul necondiționat față de divinitate, dar și față de celălalt, supunerea și așteptarea, indiferența sau chiar disprețul față de bogăție, cultivând devenirea ca valoare supremă. Alte religii (diferitele ipostaze ale protestantismului, în mod special) formează, în schimb, spiritul antreprenorului ca alternativă pământească a așteptării unei bunăstări care poate fi împărtășită, mai ales, prin învățarea sau deprinderea modului de a produce respectiva bogăție. Cei doi poli ai comportamentelor și atitudinilor la care putem raporta determinantele religioase ale achizițiilor culturale sunt deci supunerea, respectul și așteptarea, la o extremă și neastâmpărul, disputa și nerăbdarea la cealaltă extremă.

Istoria, văzută ca o succesiune de evenimente, filosofii, ideologii în evoluție, este rezultat, dar și element favorizant în formarea și dezvoltarea comportamentelor, atitudinilor, pozițiilor față de acțiune, implicit a ceea ce considerăm a fi aici cultură și specificitate culturală. Numărul și amplitudinea evenimentelor socio-culturale, a reformelor și relațiilor cu alte culturi, sisteme, istorii, își pun amprenta asupra memoriei individului și a grupului, determină sau numai influențează modul de rezolvare a problemelor cu care acesta se confruntă. Memoria internă și externă a unei entități culturale evoluează, stochează, ameliorează, valorifică soluții, modalități de gândire și de acțiune și în funcție de ceea ce această istorie propune și, descori, impune. Un individ, ca și grupul său de apartenență, venind dintr-o istorie războinică, marcată de succesiuni de evenimente, de reforme profunde, de căutări de noi locuri, de bogăție ca și de descoperire, va fi mai disponibil față de deschidere, va asuma mai cu ușurință riscul oricărei căutări, va fi mai eficient în detalii și ușor de adaptat la diferite schimbări. Dimpotrivă, un anume conservatorism față de schimbări majore, o predispoziție particulară față de valori tradiționale, o doză mai mare de intoleranță vor fi caracteristice indivizilor și grupurilor pentru care istoria a oferit o mai mare stabilitate, mai puține tensiuni și nevoi de căutare în alte zone sau către alte soluții la problemele sale.

Istoria are o parte importantă de contribuție la formarea culturală a indivizilor, determinându-le, în principal, poziția față de noutate (curajul, curiozitatea, spiritul antreprenorului), asumarea și voluntariatul echipei în acțiune. Vom găsi, la o extremă, istorii relevante prin cultura răbdării, mulțumirii și satisfacției produse de statornicie, iar, la o altă extremă, vom putea situa istoriile care au furnizat valorile de nesupunere, de îndărătnicie, de căutare și descoperire.

Evoluția socială poate fi abordată și separat față de istorie pentru a pune în evidență aspecte importante ale construcției și evoluției specificității culturale. Entitățile sociale – familie, clase sociale, grupuri etnice, relații și instituții sociale – sunt și ele consecințe și cauze ale devenirii istorice a individului și grupului, își pun amprenta asupra filosofiei, ideologiei și modului practic de acțiune. Soluțiile pentru care se optează în rezolvarea aceluiași probleme depind mult de poziția acestor entități, de ceea ce acestea au acumulat și pus în valoare la un moment dat și în timp, în diferite momente sau etape ale evoluției lor. Un tip specific de comunicare poate fi asociat de fiecare entitate socială integrată totdeauna unui anumit context economic și cultural. În general, se face o asociere între tipul de comunicare (analogică sau digitală), tipul de schimb (real, simbolic sau imaginar), natura memoriei dominante (interne sau externe) și natura, consistența și evoluția unei anumite entități sociale. Dinamismul economic este corelat cu aceste dimensiuni ale socialului și, implicit, cu ceea ce ele au acumulat și valorizat în timp. Valorile specificității culturale au și ele accente și extensii către zone mai flexibile sau rigide, închise sau deschise, implicite sau explicite, apropiate sau depărtate etc. în funcție de tipul de societate și de modul în care diferitele entități ale acesteia sunt integrate și relaționate în cadrul sistemului respectiv.

În cadrul evoluției sociale, raporturile dintre individ și grup sunt esențiale. Aceste relații se formează și evoluează în timp furnizând trăsături importante la nivel de comportamente, atitudini, poziții față de acțiune etc. Individualismul în raport cu colectivismul (la Hofstede), universalismul *versus* particularism (la Trompenaars), policronia contra monocronie (la Hall) au la origine, printre alte cauze, evoluția în timp a interacțiunii grup-individ, matern-patern, monogamie-poligamie etc., socialul în marea lui complexitate și diferențiere culturală.

Valorile situate în zona altruismului sau egoismului, colectivismului sau individualismului acțional provin în mare măsură din experiența socială a individului. Culturile dominate de spiritul de castă, cu identitate și tradiție a familiei și organizării, vor furniza comportamente și atitudini ale echilibrului, coeziunii și coerenței de grup sau de echipă, în timp ce culturile funcționând pe baza unor reguli sociale mai puțin formalizate sunt asociate cu o mai redusă legătură în cadrul diferitelor grupuri tipice, familiei, în particular, dar și organizației ca structură convențională stabilă pe anumite perioade de timp. În sensul socialului, culturile sunt situate între două extreme relative, prima a coeziunii și a comunitarismului, iar a doua, a interesului individual și a competiției.

Educația-formarea apare ca un binom și el efect și cauză ale specificității culturale. Ele își pun amprenta asupra comportamentelor, atitudinilor, mentalităților și pozițiilor față de acțiune ale indivizilor prin filosofia pe care se fondează și pe care o promovează, prin modelele pe care le oferă, structurile pe care sunt construite, cunoștințele și modul în care acestea sunt furnizate, prin, mai ales, locul, rolul și importanța atribuite unor concepte și valori fundamentale:

muncă, onestitate, hărnicie, performanță, echilibru, putere, frumos, libertate etc. Educația și fomarea sunt determinantele fundamentale ale specificității culturale, oferind cadrul și acțiunile învățării și evoluției prin acțiune, fiind în complementaritate cu ceea ce provine din acumulările anterioare ale acelora pe care-i moștenim genetic. Valorile culturale, pozițiile față de acestea, ca și intensitățile trăirilor prin respectivele valori, sunt marcate fundamental de ceea ce vine dinspre familie (grupul de origine, cel care trasează coordonatele și drumul primilor pași în viață), școală (cea care conferă, într-o modalitate organizată, pertinență cunoștințelor și credibilitatea posesorilor de cunoștințe), societate (cea care impune standarde, exigențe și criterii de apreciere).

Natura este, de fapt, primul creator și formator de fizionomii, anatomii și modalități de acțiune și de gândire. Ne naștem într-un anumit spațiu fizic și suntem, inițial, cel puțin, produsul acestuia. Dar nu numai culoarea pigmentului pielii sau osatura ne sunt furnizate în acord cu specificitatea fizică și climaterică a locului în care ne naștem, ci și primele soluții la problemele vitale pe care trebuie să le rezolvăm. Avem soluții „gata pregătite” pentru găsirea hranei, pentru acoperirea corpului, ca și pentru comunicare în funcție de paralela și meridianul la intersecția cărora cunoaștem lumina zilei. Cel născut printre zăpezi va avea, de la început, alte imagini și percepții senzoriale, va fi obligat să învețe un alt limbaj și să acționeze într-un alt mod față de cel zămislit sub dogoarea soarelui de la tropice. La probleme similare, soluțiile pentru care se optează sunt diferite și pentru că factorii naturali (climă, relief, floră, faună...) sunt diferiți. Caracteristici comportamentale și atitudinale relevante sunt reflectate și de alte producții ale unei populații, acestea fiind reliefate prin maniera specifică în care autorul (producătorul sau furnizorul) realizează respectiva lucrare, bunul, produsul sau activitatea în cauză. Aici poate interveni natura ca factor de influență important care imprimă anumite trăsături produselor realizate de artizan, de artist sau de muncitor.

Hyppolite Taine, filosoful și criticul francez de artă, surprindea, încă din secolul al XIX-lea, legătura dintre specificul cultural și caracteristicile lucrărilor de artă, în particular de pictură. Concluzia sa poate fi extinsă, fiind chiar mai evidentă, la lucrările muzicale, de artă și meșteșuguri ale diferitelor popoare. Respectivetele lucrări, văzute deseori doar ca artefacte, încorporează relevant specificitatea culturală a autorului (anonim și colectiv). Culoarele, nuanțele și structurile figurale ale picturilor, notele pe portativ și armonia muzicilor populare, ca și produsele meșteșugarilor, sunt atât de profund marcate de specificitatea culturală, încât furnizează ele însele reperele pentru a putea identifica, cel puțin de către cunoscători) originea, ca timp, spațiu și comunitate culturală.

Datorăm foarte mult naturii pentru ceea ce suntem. Și mai mult, însă, trebuie să ne propunem și să ne imputăm, atunci când nu reușim să atingem ceea ce ne propunem, pentru a putea ameliora ceea ce natura ne conferă o dată cu nașterea.

Mixajul realizat în succesiunea generațiilor și în timpul vieții fiecăruia fixează comportamente, atitudini, mentalități dominante, conturează dimensiunile valorilor culturale pentru fiecare grup sau entitate ființând într-un loc anume, un timp anume și circumstanțe anume. Ceea ce rezultă este și cultura înțeleasă ca ceea ce conferă inteligenței capacitatea de a rodi.

Înțelesurile culturii și specificității culturale sunt multiple, punctele de vedere din care au fost sau sunt ele stabilite fiind diferite atât ca origine culturală și profesională a specialiștilor care s-au pronunțat asupra lor, cât și prin prisma scopului și obiectivelor urmărite în cercetare. Două din direcțiile în care au fost fixate asemenea înțelesuri ni se par fundamentale pentru studiul nostru.

O primă direcție este de tip filosofic generalizator și a fost dezvoltată de antropologi, mai ales, dar și de sociologi, psihologi sau filosofi ai istoriei și culturii. Sistemele de valori culturale au, în aceste cazuri, un mai mare grad de acoperire generică pentru tot ceea ce este sau poate fi considerat cultură. Scopul general este aici legat de intenția de a descrie și explica geneza și evoluția unei culturi anume, uneori în conexiune cu alte culturi. Într-o asemenea viziune, cultura este privită ca sistem complex de conexiuni între paradigmele existențiale fundamentale (problemele de rezolvat ale indivizilor și grupurilor sociale), normele și valorile specifice (modul de a găsi și aplica soluții la problemele existențiale) și aparențele tangibile sau intangibile ale concretului realizat (rezultatele recursului la soluțiile propuse și aplicate în fiecare cultură).

O a doua direcție, să o considerăm pragmatică, dă sens culturii tocmai prin ceea ce aceasta conferă indivizilor pe care-i „conține” la nivel comportamental, atitudinal și ca poziție față de acțiune și de soluții. Sunt aspectele fundamentale derivate ale culturii prin care individul este mai mult sau mai puțin implicat în inițierea, consolidarea sau dezvoltarea acțiunii, în realizarea sensului practic al existenței. Elementele unei asemenea poziționări pragmatice față de cultură le găsim la adepții managementului intercultural. Accentul este pus aici pe al doilea nivel al culturii, norme și valori, cel la care se formează și funcționează comportamentele, atitudinile și pozițiile față de acțiune și se produc soluțiile pentru rezolvarea problemelor existențiale fundamentale.

2.4. Analiza diferențelor culturale

În domeniul economiei și al managementului organizației/întreprinderii, diversitatea culturală poate manifesta o anumită tendință de aplatizare, mai mult decât diversitatea culturală la nivel de țară, regiune sau etnie. La acest nivel, de organizație/întreprindere sau corporație, există un interes particular pentru comunicarea între culturi diferite, prin intermediul căreia se poate realiza o mai bună coerență în afacerile care aduc împreună culturi și chiar civilizații diferite. Prin apartenența la un anumit mediu cultural, fiecare întreprindere va rămâne sub

influența respectivei culturi mai mult decât sub dominația standardizării unificatoare a preceptelor managementului și ale eficienței. Conducătorii de întreprinderi, managerii, ca și specialiștii antrenați în activitățile firmelor, trebuie să conștientizeze diversitatea culturală și, mai mult, să o valorizeze.

Pentru managementul organizației, diferențele culturale trebuie identificate și analizate, apoi puse în valoare în legătură cu scopul și obiectivele întreprinderii, ceea ce restrânge oarecum câmpul de cercetare spre problematica interculturalului, importantă pentru deciziile și acțiunile managementului organizației/întreprinderii. Diferențele culturale, în general și în ansamblu, la nivelul tuturor componentelor structurale ale culturii și relațiilor dintre culturi, nu sunt propriu-zis obiect de studiu și suport de acțiune pentru întreprindere, aceasta rămânând mereu preocupată de alocarea eficace a resurselor sale, implicit pentru atingerea obiectivelor managementului. Acestea au devenit însă importante în orice decizie a managementului organizației/întreprinderii confruntate cu probleme multiculturale, probleme pentru care aspectele privitoare la specificitatea comportamentelor, atitudinilor și poziției față de acțiune și de soluții obligă la rezolvări specifice, în sens de adecvare, adaptare sau integrare, de mixare sau potrivire a metodelor, tehnicilor, instrumentelor și procedurilor de aplicare necesare realizării misiunii și obiectivelor grupului respectiv de interese.

Pentru specialistul în intercultural, tipologizarea culturilor va acorda prioritate criteriilor prin care să poată fi pus în evidență potențialul de valorizare a specificității, a diferențelor. „Identificarea” diferențelor culturale este încă realizată prin parcurgerea unor lucrări de specialitate, manuale sau chiar studii în care, însă, prezentările sunt de ordin general sau au la origine cercetări cu alte obiective. Astfel de caracteristici, pe care de altfel le regăsim în multe lucrări, unele chiar de specialitate, nu sunt rezultatul unor cercetări orientate și nu au un suport argumentativ prea elaborat. De altfel, orientarea studiilor respective nu este, de cele mai multe ori, spre intercultural, în sensul avut de noi în vedere în aceasta carte, ci către cultural și specificitate culturală, cu deosebire. Este motivul pentru care ni se pare utilă nu numai demarcarea între cultural și intercultural, ci și aceea dintre specific și diferit în raport cu aceste două abordări.

Specific apare ca fiind caracteristic pentru și legat de o anumită cultură. Diferit înseamnă ceea ce nu este caracteristic și unei alte sau celeilalte culturi. Astfel, dincolo de sensurile lor comune, vom angaja cele două concepte prin raportare la o anumită cultură (ceea ce este sau poate fi specific), respectiv prin poziționarea a două sau mai multe culturi (ceea ce apare sau poate să apară ca fiind diferit).

Analiza diferențelor culturale presupune pătrunderi către zona profunzimilor culturale și evidențierea, pe această cale, a aspectelor semnificative care marchează particularitățile unei culturi în raport cu o alta sau cu altele, în principiu și în general, sau legat de o anumită problemă sau de un anume scop determinat. Pentru

abordarea interculturală, scopul este gestionarea și valorizarea acestor diferențe pentru inițierea și dezvoltarea afacerilor între întreprinderi aparținând unor zone culturale diferite. Evidențierea unor trăsături comportamentale ale apartenențelor la o anumită cultură este mai importantă decât orice tipologie logică prea generală. În management, apartenența la o cultură creștină, una musulmană sau una hindusă nu prezintă prea mare importanță în măsura în care, prin caracteristicile acestor culturi, nu vom putea și poziționa individul, grupul, organizațiile față de acțiune, de decizie sau de relațiile interpersonale. O astfel de tipologie poate deveni importantă atunci când sunt găsite și elemente de diferențiere comportamentală pe care o anumită religie (sau o anumită rasă, într-o alta posibilă clasificare a culturilor) le-ar putea induce indivizilor sau grupurilor umane.

Studiul diferențelor culturale a evoluat mult și într-un sens mai pragmatic sub influența interesului manifestat de oameni de afaceri, de specialiști și manageri și, mai ales, după impunerea managementului intercultural. După Ed. Hall, care se apropie dinspre antropologie, punând în evidență criterii tari de decodare a culturilor (timp, context, spațiu), alte cercetări adâncesc și dezvoltă această problematică, propunând criterii care să permită evidențierea mai precisă a diferențelor culturale în raport cu dimensiunile concrete ale managementului. O face Hofstede prin programarea mentală ierarhizată care rămâne, dincolo de unele aspecte discutabile, cea mai completă schemă de tipologizare a culturilor pentru management. Unele dintre direcțiile deschise de Hall sau de Hofstede sunt adâncite sau aduse la simplificări nu totdeauna utile. Astfel, Demorgon realizează o încercare de abordare sincronică a culturilor prin recurs la conceptele și la metoda lui Hall. Concluzia sa este că, sub aspect conceptual, diferențele culturale se produc în raport cu apropierea sau depărtarea față de distanțele spațiale, distanțele temporale și distanțele naționale.

Pentru A. Laurent (*Réinventer le management au carrefour des cultures*, studiu publicat în *L'art du management*) criteriul de evidențiere a diferențelor culturale ar putea fi doar timpul. Două tipuri generale de culturi ar putea fi astfel conturate: culturile albastre (pentru care timpul este limitat, prețios ca și banul, iar important este „unde vrei să ajungi”) și cele verzi (în care timpul este abundent, disponibil și posibil de folosit cu suplețe pentru elaborarea de strategii pe termen lung, bazate pe considerarea trecutului și a prezentului). Celelalte caracteristici de la Hall le vom regăsi aici într-o manieră mai puțin explicită. În culturile verzi, de exemplu, cotextul este difuz, mesajul ambiguu, comunicarea dominată de informal, iar în cele albastre activitățile sunt conduse secvențial, pe bază de reguli explicite și angajamente contractuale precise.

Analiza diferențelor culturale apelează la instrumente și metode adecvate, pe baza ei realizându-se diagnosticarea culturală, în general, diagnosticul cultural și intercultural de management în particular. Pentru a fi consistent, coerent și pertinent, studiul diferențelor culturale are însă nevoie de cel puțin câteva elemente

de bază: un set de criterii de diferențiere; o metodologie de abordare formată din metode, tehnici, procedee, instrumente și un know-how adecvat, un sistem de cunoștințe sistematice asupra culturii și specificității culturale. Cunoașterea și respectarea unui grup minimal de condiții și de principii și reguli sunt absolut necesare în asemenea abordări.

2.5. Comunicarea interculturală și schimbul intercultural

Abordarea interculturală apare ca fiind necesară, așa cum am putut constata mai sus, în foarte multe situații, probleme și activități pentru care, prin recomandările și soluțiile propuse, poate furniza avantaje considerabile. Situațiile și problemele respective sunt de tip comunicare și/sau schimb intercultural, adică apar atunci când se realizează o relaționare prin comunicare sau schimb între indivizi sau grupuri de interese aparținând de culturi diferite. De altfel, nu de puține ori, demersurile interculturale sunt asociate, mai ales, cu comunicarea dintre indivizi sau grupuri aparținând de sau având origini culturale diferite, părând astfel a depăși cadrul propriu-zis al afacerilor și managementului, al întreprinderii/organizației. Trebuie să recunoaștem și să admitem faptul că prin comunicare, ca și prin schimb intercultural, avem o mai mare acoperire a interculturalității. Ca abordare specifică și orientată prin scop, interculturalitatea este sau poate fi asociată, înainte de toate, cu afacerile și managementul. Ceea ce se poate constitui ca obiect al abordărilor interculturale din management (management intercultural) rămâne însă legat intim de problematica comunicării, în general, de cea a comunicării interculturale în particular și în special. Schimbul intercultural, ca o componentă a comunicării interculturale, este chiar mai aproape de problematica abordărilor interculturale.

Comunicarea apare ca relație stabilită într-un anume context între un emițător și un receptor, prin intermediul căreia se realizează transmiterea unui mesaj într-un scop anume precum și reacția sau răspunsul la mesaj. La nivelul elementar, relația respectivă (de comunicare sau comunicațională) poate însemna și numai împărtășirea cu alte persoane sau punerea în comun cu alții a unor gânduri, speranțe, informații sau cunoștințe, în mod spontan și întâmplător sau ca urmare a realizării unei strategii bazate pe un anume scop.

Atunci când comunicarea se realizează în urma declanșării unui act voit, ea presupune existența și combinarea simultană a cinci elemente: emițător, receptor, mesaj, cod și scop. În sens mai general și sistematic, comunicarea este considerată ca un proces complex având mai multe componente: sursa, codarea, mesajul, canalul, bruiajul, receptorul, decodajul, răspunsul, reacția și contextul (Jandt, 2001). Atunci când cel puțin unul dintre elementele respective este situat într-o altă cultură sau este atins și influențat de caracteristici ale altei culturi, comunicarea devine interculturală.

Un sens mai restrictiv al comunicării interculturale este acceptat deseori considerând doar interacțiunile dintre două sau mai multe culturi, caz în care elementele puse în relație în comunicare sunt emițătorul, mesajul și receptorul. În această comunicare (interculturală), apar subtilități, aspecte etice și distorsiuni mai dificil de înțeles și de gestionat, cu atât mai mult în management și în afaceri, întreprinderile/organizațiile fiind entități care, mai mult decât individul sau grupul uman anagajat în relații de comunicare „pe cont propriu”, sunt asociate cu misiuni, scopuri, obiective, activități și acțiuni raționale prin care încearcă să profite sau să obțină avantaje concurențiale. Această întreprindere/organizație este astfel situată într-un context mai tensionat și conflictual atunci când realizează activități în spații sau situații multiculturale.

Comunicarea interculturală de întreprindere/organizație nu mai are caracter spontan și dominant pasional, ci devine sistematică și rațională. Angajatul/salariatul întreprinderii/organizației și, cu atât mai mult, managerul acesteia intră într-o relație de comunicare interculturală în mod voit, interesat și dominat de o anumită raționalitate a ceea ce realizează. Recursul la o teorie specifică comunicării interculturale, ca și la acumularea și valorizarea unei experiențe specifice devine aici cu atât mai necesară. Este motivul pentru care studiile întreprinse și articolele publicate în domeniu abordează comunicarea interculturală în contextele specifice realizării acesteia, atât prin culturile care intră astfel în relație, cât și în raport cu aspectele implicate într-o asemenea comunicare: etica, psihologia și sociologia, mai ales. Specialiștii, ca și oamenii de afaceri și managerii de organizații/întreprinderi, cel puțin, au devenit conștienți de faptul că abordarea interculturală presupune înțelegerea sensurilor și a mecanismelor comunicării între culturi diferite. Or, comunicarea interculturală, ca și schimbul intercultural, ca element intrinsec al acesteia, trebuie plasată în conexiune cu diferiți factori de care depinde sau pe care-i influențează. Includem în categoria unor asemenea factori etica, religia, deontologia, limba, personalitatea etc.

Așa cum se poate constata, comunicarea interculturală este fundamental și inextricabil legată de cultură și de specificitatea culturală. Nu trebuie făcută totuși confuzie între cele două realități, cultura fiind cadrul și furnizorul caracteristicilor comunicării. Prin determinantele sale intrinsece, cultura imprimă și face să evolueze într-un anumit mod comunicarea, în general, cea între culturi diferite, în particular. Astfel, comunicarea a devenit, în multe abordări interculturale, element și criteriu de diferențiere. Mai mult decât atât, fiecare cultură are anumite dominante comunicaționale și în sens anatomic și fiziologic, fără ca respectivele caracteristici (culturale, referitoare la comportamente, atitudini, valori, mentalități etc.) să fie efectele respectivei dimensiuni. Comunicarea analogică și cea digitală, de exemplu, preexistă în sens anatomic, cercetările asociindu-le cu una sau alta dintre emisferele corticale ale individului.

Comunicare analogică are ca zonă de producere, difuzare și recepție emisfera corticală dreaptă, realizând transmiterea de emoții și sentimente între emițător și receptor. Prin intermediul ei se stabilește și se activează funcția de contact între emițător și receptor; relația astfel stabilită poate fi voluntară sau involuntară și nu are număidecât o motivație sau un scop precise, predeterminate. *Comunicarea digitală*, la rândul său, este produsul emisferei corticale stânga și realizează relația dintre emițător și receptor prin transmiterea de evenimente și exprimarea de opinii. Ea este dominată de dimensiunea rațională a comportamentelor, chiar atunci când se realizează ca efect al influenței subconștientului sau a incoștientului. Dominanța uneia sau a alteia din aceste două forme de comunicare este identificabilă în fiecare cultură sau societate furnizând un anumit specific comportamental, atitudinal etc. al membrilor grupului. De aici nu poate fi însă derivată o explicație de cauzalitate în care să fie poziționată influența zonei corticale asupra specificității culturale. Este mai degrabă posibil a infera o relație de cauzalitate între caracteristicile unei culturi (specificitatea) și modul de potențare și de valorizare a mecanismelor conținute de cele două zone corticale.

Schimbul, ca element integrat comunicării, este și el definit în manieră implicită în raport cu particularitatea culturală. Astfel, unei culturi oarecare îi este specific un anumit tip de schimb, deși asocierea respectivă nu este realizată decisiv ca poziționare. Schimbul ar putea fi definit ca obiect sau subiect al comunicării, ceea ce este transmis prin comunicare și în timpul realizării acesteia, adică informația sau energia-materia. Practic, schimbul este o dimensiune intrinsecă a comunicării, el realizându-se mai mult sau mai puțin spontan atunci când între un emițător și un receptor se stabilește un contact, o relație de orice tip, cu sau fără motiv sau scop definite anterior. Pentru a realiza un schimb este deci necesară existența unui element tangibil sau intangibil, dar identificabil ca atare și prin intermediul căruia să se realizeze echivalența respectivei relații. Elementul respectiv oferit sau considerat cu titlu de echivalent sau corespondent caracterizează natura sau forma schimbului. Astfel, schimbul poate fi real și simbolic.

Prin *schimbul real* se transmit numai materie și energie, în timp ce, prin cel simbolic, pe lângă acestea, se vehiculează și informație. Aici informația trebuie luată în sensul de ceva în plus față de obiect ca element al schimbului. În cazul schimbului real există și este pus în aplicare un echivalent fizic, în timp ce pentru schimbul simbolic rolul respectiv este îndeplinit de o dimensiune virtuală, considerată sau acceptată ca atare în respectiva relație.

Schimbul simbolic realizează vehicularea de informații suplimentare față de obiect (materie-energie) și presupune o reciprocitate implicită, așa cum se întâmplă în cazul unei relații de căsătorie sau în schimbul protocolar de cadouri prin care se sugerează poziția ierarhică la popoarele primitive. Invitația la masă a prietenilor este, de regulă, un schimb simbolic. O formă particulară a schimbului simbolic este *cel imaginar*. Acesta are ca obiect însăși informația, materia-energia fiind doar

suportul material al schimbului și se caracterizează printr-o reciprocitate explicită și imediată. Ceea ce se valorizează este informația transmisă prin intermediul obiectului, acesta rămânând secundar în respectiva relație. Poate să apară chiar confuzie între obiect și semnificația pe care acesta o transmite. Practic, atunci când prin schimb bunul devine proprietatea cuiva anume, schimbul este imaginar. Trocul, cumpărarea sau vânzarea de bunuri, schimburile prin intermediul banilor sunt forme ale schimbului imaginar.

Specificitatea culturală este marcată și prin diferențele care se manifestă la nivelul comunicării și al schimbului, mai întâi în intimitatea fiecărei entități culturale și, apoi, prin influențele induse asupra relațiilor dintre culturi. Pentru specificitatea culturală importanță prezintă schimbul simbolic și cel imaginar care dispun de aspecte definitorii pentru orice societate, fiind importante în abordările interculturale. Schimbul cultural apare astfel ca o relație de reciprocitate între participanți și este dependent de intensitatea acestei reciprocități și de calitatea legăturilor sociale dintre parteneri. El stabilește un raport calitativ între parteneri care sunt într-o anumită relație de dependență și între care circulă obiecte inalienabile sau alienabile, în ultima situație obiectele fiind importante ca purtătoare de informație și nu prin ele însele.

În raport cu tipul de comunicare și forma schimbului pot fi conturate două categorii extreme de societăți care se pot întâlni în diferite culturi: societatea caldă și societatea rece. Realitatea socială, ca și cea culturală, apar prin modul de combinare a elementelor și a aspectelor specifice acestor două tipuri.

Societatea rece nu are capacitatea de a crea urme ale evenimentelor, nu posedă dispozitive specifice de memorie, fiind propria sa memorie, propria sa urmă. Regăsim în această clasă societățile primitive (papușii din Noua Guinee), unele colectivități închise sau grupurile de animale (cazul cel mai semnificativ fiind probabil cel al albinelor). Societățile reci sunt dominate de schimbul simbolic (pentru a perpetua structurile comportamentale care asigură reproducerea societății respective) și comunicarea analogică (ambiguă, imprecisă, puternic dependentă de context și afectată de perturbații). Comunicarea și schimbul se realizează cu viteză redusă, modificările nu pot avea loc decât cu greutate și pe perioade lungi de timp, ceea ce face ca evoluția acestor societăți să fie foarte lentă sau nulă. Forma tipică de societate rece este familia, ai cărei membri sunt legați între ei prin condițiile de satisfacere a nevoilor esențiale de existență. Caracteristicile acestora sunt oarecum similare și stabile: locuință comună, cooperare economică și reproducerea prin adulții de sex opus, dintre care cel puțin doi întrețin relații sexuale admise social; ea este dominată de formele rutinale și ereditare de comunicare și schimb, nu are o memorie externă proprie, fiind deci semnificativă ca tip de societate rece. Comunicarea la nivelul familiei este dominant analogică, iar schimbul poartă amprenta simbolicului. Ieșirea din familie se realizează implicit ca o relație culturală, generând schimbul și comunicarea.

Societatea caldă dispune de dispozitive, reguli și mecanisme de stocare și exploatare a cunoștințelor, are memorie proprie realizată într-o formă individualizată și reglată tehnic. Dispozitivele de stocaj pot fi scrieri, benzi magnetice, pelicule fotografice, fișiere, fotografii, infrastructuri, obiecte-martor etc. În această categorie intră societățile umane moderne în care domină comunicarea digitală (prin scrisul limbajului și calculului) și schimbul imaginar (dominat de ban). Acestea sunt caracterizate de schimbări succesive, favorizate de utilizarea eficace a memoriei proprii (externe), a preciziei și a întinderii rețelei sale de comunicații pentru schimbare rapidă și permanentă, de circulația rapidă a informației și a materiei-energiei. Evoluția are caracter de permanență, iar schimbările se produc într-o succesiune normală, prin implicarea cunoștințelor acumulate prin memorie. Informația stocată și exploatată în aceste societăți este precisă, neredundantă, cu noi mesaje rezultând din fiecare altă combinație. Societățile calde dispun de capacitatea de autoorganizare prin exploatarea feed-backului. În categoria societăților calde se înscriu ferma (ca o formă de tranziție sau mixtă între societatea rece și cea caldă), atelierul și fabrica și, ca formă relevantă și evoluată, corporația multinațională. La nivelul acesteia domină memoria externă, iar rețelele de comunicații ating performanța maximă, informatizarea acoperă practic toate componentele structurale ale tehnicii și managementului, fiind în măsură să rezolve probleme, să propună soluții și să sistematizeze informația. Este o societate caldă, bazată pe schimbul imaginar și pe comunicarea digitală. Este vorba de aspectele dominante ale schimbului și comunicării în acest subsistem, pentru că vom regăsi și aici elemente, chiar exotice și desuete uneori, ale schimbului simbolic (se oferă o cafea la o reuniune, o invitație la un spectacol sau un schimb de cadouri sunt încă acceptate ca formule mai mult sau mai puțin oficiale de antrenare într-o afacere sau numai o negociere) sau comunicării analogice (orice multinațională are un logo).

Pentru management și manager, aceste diferențieri devin foarte importante, în angajarea unei relații cu oameni dintr-un alt mediu cultural, cunoașterea și stăpânirea comportamentelor în funcție de dominantele imaginare sau simbolice ale schimbului sau de cele analogice sau digitale ale comunicării fiind deseori determinante pentru succesul sau eșecul acțiunii vizate. Studiile deja realizate nu au avut ca scop evidențierea unei relații între tipul de comunicare sau de schimb și specificitatea culturală în sens explicit. Relația respectivă există însă, este chiar esențială; formând sistemul originar al formării oricărei culturi.

2.6. Limba și limbajul în abordarea interculturală

Așa cum am putut constata, limba, în principal cea maternă, se constituie ca factor de influență major în formarea culturii și specificității culturale, alături de istorie, religie etc. Comunicarea interculturală nu se realizează însă apelând doar la limba maternă. Alte elemente de codificare și decodificare intervin aici, unele

dintre acestea datorită aceleiași limbi (materne), altele având origini diferite și nu totdeauna ușor de identificat și de pus în evidență. Putem însă ajunge astfel la considerarea unei variabile mai generale a comunicării interculturale, și anume, limbajul.

Limbajul este un sistem de semne, de simboluri și de coduri prin care se realizează comunicarea dintre oameni. El este activat prin cuvânt, mod de scriere, simboluri vizuale, cifre, gesturi sau alte semne mai mult sau mai puțin convenționale prin care se poate transmite și recepta un mesaj. Limba este unul dintre elementele constitutive ale limbajului, poate că cel mai important, dar nu și cel mai amplu ca dimensiune a codului comunicării. Limba maternă este, la rândul său, factorul dominant al limbii de comunicare, fiind, în același timp, elementul cel mai semnificativ al limbajului în raport cu specificitatea culturală. Așa cum am putut constata anterior (vezi *supra* § 2.3.), ca factor al structurării gândirii și acțiunii, limba maternă poate fi considerată la originea specificității și a diferențierii culturale. În egală măsură, limba maternă își manifestă influența asupra elementelor specifice limbajului, și acesta caracteristic oricărei culturi.

Limba se situează la nivelul gândirii inconștiente, ca structură și mecanisme ale memoriei cuvintelor. Limba și limbajul nu constituie pentru specialistul în intercultural obiect de studiu în sine așa cum este pentru lingvistică și pentru lingvist. Ceea ce interesează în abordarea interculturală este componenta interpretativă a limbii în funcție de raporturile culturale dintre indivizii aflați într-o anumite relație, de afaceri sau de organizație, în cazul nostru. Adică, ceea ce devine interfața directă într-o relație comunicatională, ceea ce se transformă în mesaj având formă și, mai ales, conținut. Limba ar trebui astfel stăpânită încât să asigure vehicularea unui anumit sens între emițător și receptor.

Comunicarea între actori economici diferiți ca origine sau apartenență culturală se realizează în condițiile unei oarecare precarități la nivelul sesizării conținutului mesajului, chiar și atunci sau cu atât mai mult atunci când se folosesc intermediari pentru a traduce. Semnificațiile directe ale cuvintelor se pierd în expresie și context sau se schimbă după plasare în frază, intonație, gesticulație etc. Așadar, cunoașterea limbii de comunicare facilitează înțelegerea mesajelor și asigură realizarea corectă și echilibrată a schimbului. Aproximarea de tainele limbii materne permite însă, doar ea, pătrunderea spre profunzimile unei culturi. Această apropiere de limba maternă, pentru cei care nu au deprins-o ca atare, nu este însă integral posibilă. Este unul dintre motivele pentru care identificarea, analiza și înțelegerea diferențelor culturale trebuie realizate prin ceea ce numim abordarea interculturală. În acest fel ne vom putea apropia de ceea ce limba maternă conține și permite a comunica, vom putea mai bine înțelege ceea ce este conținut în mesaj și vom putea reacționa și acționa cu mai mare eficacitate.

Limbajul de specialitate este realizat sub forma unei construcții artificiale și convenționale, prin recurs la elemente date ale unei limbi (nu doar ale celei

materne) cărora li se asociază sau atribuie anumite definiții având sens și conferind valoare pentru un anumit grup de indivizi, de regulă specialiștii sau profesioniștii domeniului. Acest limbaj nu este legat în mod explicit de caracteristicile limbii materne, dar conține, în proporții semnificative, influențe ale culturii care l-a propus și care-l exploatează.

Prin limbajul de specialitate, cuvântul devine concept sau termen, definiția dă sens și conținut acestuia (conceptului) făcându-l utilizabil în domeniul său de valabilitate. Influența pe care cultura o are asupra construcției și exploatării limbajului respectiv produce dificultăți de înțelegere pentru cei provenind din alte culturi. Traducerea pe baze etimologice, prin recurs la dicționare lingvistice comune, nu poate furniza înțelesul pe care termenul respectiv l-a căpătat prin construcția sa în cultura de origine. Suntem aici confrunțați cu una dintre cele cinci probleme ale abordărilor interculturale, cea conceptuală. Metodologiile oficiale, reglementările în materie, teoriile furnizate prin procedurile de formare profesională sau universitară nu au totdeauna aceleași origini și acoperiri prin conținut. Aflat în situația de a primi un mesaj în care apare, de exemplu, sintagma „societate cu răspundere limitată”, tradusă ca atare prin intermediul unui dicționar și a unui manual de specialitate din propria țară, ești normal tentat să asimilezi conceptul în cauză prin ceea ce cunoști despre realitatea pe care o surprinde. Percepția este marcată fundamental de propria cultură, chiar și în cazul unor asemenea termeni de specialitate. Practic însă, conceptul are acoperire diferită de la un sistem juridic la altul. Stăpânirea limbii în care este furnizat respectivul concept nu mai are relevanță și ar trebui intrat în subtilitățile conceptuale și metodologice ale sistemului de cultural și de organizare de la care acesta provine.

Limbajul de comunicare cuprinde și gestul, ritualul, vestimentația, sistemul de organizare socială prin normele de comportament asumate sau transmise ereditar se subsumează sistemului elementelor de comunicare, putând fi considerate printre formele particulare ale limbajului. Acestea devin deseori la fel de importante ca și limba, într-o relație de afaceri cu atât mai mult.

Limbajul corpului, definit prin gesturi, atitudini și comportamente, face parte din așa-numita comunicare non-verbală, care se apreciază că reprezintă cca 70% din conținutul unui mesaj. Prin intermediul acestuia sensul unui mesaj transmis prin cuvinte sau expresii este amplificat, deteriorat, distorsionat, contrazis sau infirmat. Comunicarea prin cuvinte sau prin cifre, prin expresie scrisă sau verbală nu constituie decât o mică secvență a unui dialog, a unei relații.

Alături de limbajul corpului, comunicarea este mediată și de diferite alte sisteme de codificare specifice oricărei culturi. În această categorie pot fi considerate riturile, normele de politețe, sistemul reglementărilor juridice, simbolistica vestimentară sau sistemele de organizare socială moștenite. Fiecare cultură posedă propriul sistem de elemente codificate sau simbolice pe care le folosește, prin indivizii săi, în mod involuntar sau intuitiv, conștientizând însă maniera de

exploatare și consecințele posibile ale raportării la respectivul sistem. Demersul intercultural trebuie să știe să profite de această cunoaștere, iar atunci când este în fața unei culturi care nu s-a descoperit încă, să facă demersurile necesare pentru a o descifra. În ceea ce privește limbajul, în mod special.

Limba (maternă) și limbajul pot furniza un număr important de repere semnificative cu privire la cultură și la specificitate culturală. Nu rareori, cultura și specificitatea culturală sunt reduse la aceste două componente sau doar la prima dintre ele.

Aici este important faptul că, prin analiza limbii (materne) și limbajului folosite ca mijloace de comunicare la nivelul unei comunități, putem avea câteva caracteristici definitorii ale culturii respective. O hartă delimitând zonele lingvistice majore ne poate aduce o primă perspectivă asupra culturii și specificității culturale. Cele șapte areale (zone) lingvistice propuse de Lévi-Strauss (vezi *Antropologia structurală*) se pot constitui ca un punct de plecare semnificativ într-o asemenea abordare. În ceea ce privește limbajul, ca element de codificare ce transcende limba, construirea unor hărți cognitive similare poate aduce un supliment important în cunoașterea, analiza și înțelegerea culturii și specificității culturale. O hartă cognitivă a limbajului pare a fi însă mai dificil de elaborat. Limbajul este rezultatul unei evoluții specifice a unei comunități, fiind influențat de factori diverși alături de ceea ce poate fi limba, în general, cea maternă în particular.

2.7. Religia ca element al diferențierii culturale

Ca factor determinant al specificității culturale, alături de limbă, de istorie etc., religia poate fi studiată și valorizată corespunzător în abordarea interculturală. Apartenența la o credință religioasă sau alta poate avea însă consecințe asupra diferitelor atitudini, comportamente, manifestări individuale și colective, uneori prin ceea ce propovăduiesc și, mai ales, prin maniera în care furnizează învățămintele religioase slujitorii instituției în cauză, fie ei preoți, rabini, imami sau brahmani, alteori prin maniera de acțiune pe care o percep receptorii religioși în mesajele transmise lor prin acești slujitori.

Religia, prin elementele sale fundamentale, credințe (în divinități unice sau în ansamblu de divinități, în supranatural sau în puteri transcendente) și acte (practici rituale), pe de o parte, instituții de slujire, pe de altă parte s-a impus din toate timpurile ca una dintre cele mai suverane modalități de organizare, comunicare și difuzare a colectivităților umane. Ea a devenit universală și a marcat fundamental socialul și economicul în toate timpurile.

Religia ține de nevoia de ordine și sens prin care se poate realiza o apropiere intelectuală a naturii și universului. Este ceea ce se realizează prin discursul religios, discurs care este indisolubil legat de contexte și situații, de caracteristicile limbii și limbajului, de sistemul de codificare și decodificare proprii fiecărei

culturi, la un moment dat și în evoluție. Religia ne apare astfel, la nivelul discursului, ca și la nivelul domeniului religios (conținutul spațiului dintre oameni și obiectele reprezentărilor acestora), ca element fundamental al culturii și actului cultural. Ea își pune amprenta asupra specificității culturale și relațiilor dintre culturi (medii culturale diferite) într-o manieră profundă și foarte bine marcată.

Rolul și importanța religiei în raport cu specificitatea culturală au fost desul de puțin dezbătute în literatura de specialitate a diferitelor domenii. Subiectul este delicat și complex, putând atinge, prin maniera de abordare, ca și prin concluzii sau constatări, sensibilități culturale și umane importante. Max Weber, prin *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (textul francez din 1964) a declanșat o adevărată dispută filosofică și ideologică în jurul acestei teme (lucrarea semnată de M. Besnard et alii, cu titlul *Protestantisme et capitalisme: la controverse post-weberienne*, publicată în 1970, fiind deja de notorietate).

Religia, prin toate componentele sale, impune anumite caracteristici culturii de care este legată și pe care o definește deseori. Diferențele dintre religii devin diferențe dintre culturi. Limbajul este supus unor influențe religioase majore, deseori prin moștenirea lingvistică, nu rareori prin schimbările atitudinale ale slujitorilor instituțiilor religioase determinate politic sau ideologic. Trecerea de la scrierea chirilică și expresia dominant slavonică la cea latină pentru români a fost, la origine, o orientare bisericească nu lipsită de teme, cu consecințe imense asupra evoluției culturale a acestui popor. Apariția creștinismului și creștinarea au produs probabil cele mai spectaculoase schimbări în evoluția societății umane, însoțite de transformări culturale, dar și sociale și economice dintre cele mai semnificative.

Religia, ca un corpus de credințe, doctrine și practici rituale, este supusă unor influențe comportamentale venite dinspre existențial, fiind într-o continuă adaptare în raport cu evoluția vieții economice, sociale, politice etc. Multe dintre componentele definitorii ale religiei sunt rezultate ale adaptării culturale devenite ulterior purtătoare de influențe asupra atitudinilor, comportamentelor, actelor rituale sau mitologiei culturale. O mare parte din simbolistica culturală, prin care pot fi identificate diferențele dintre națiuni, populații, etnii, este rezultatul apartenenței la o confesiune religioasă sau chiar a unei relații temporare cu o astfel de confesiune.

În abordările interculturale, apartenența confesională sau religioasă devine importantă prin purtătorii materiali sau nemateriali ai relației dintre oameni și obiectul reprezentărilor acestora, realizată ca uniune mistică și sacră. Avem în vedere nu numai tehnicile (post, meditație, yoga, mortificare etc.) și instituțiile (ascetism, monahism, anahoretism etc.) practicilor religioase, ci și extensiile profane ale acestora care reflectă aceste practici sau sunt chiar rezultatul acestora sau a credințelor și doctrinelor religioase care au fost la originea lor. Specialiștii în antropologie recunosc faptul că unele elemente constitutive ale sistemelor

religioase, cum ar fi miturile, codurile morale, riturile etc., pot ieși din sfera religiosului și să devină astfel autonome.

Specificitatea culturală venind dinspre religie și religiozitate nu poate fi ușor pusă în evidență, dar unele trăsături ale diferitelor sisteme religioase actuale pot fi remarcate și oferite studiilor și practicilor la care invită abordarea interculturală. Tipologizarea religiilor este ea însăși dificilă și pretențioasă, făcând necesar un parcurs istoric, pe baza sistemelor religioase recunoscute sau identificabile, pe lângă un altul structural și filosofic, privitor la organizarea instituțională și la doctrinele adoptate de fiecare. Analiza pe baza concepțiilor religioase generale (monoteism, politeism, totemism etc.) trebuie continuată cu pătrunderi spre profunzimile sistemelor religioase ca atare, nu puține ca număr, dar semnificative prin referințele culturale la care obligă.

2.8. Reflexe ale specificității culturale: folclorul și stereotipul

De foarte multe ori avem tentația de a reține sub forma caracteristicilor comportamentale sau atitudinale ale unei persoane, ceea ce este îndeobște cunoscut despre grupul său de origine sau de apartenență. Ceva similar se întâmplă și în cazul specificității culturale care este asociată spontan cu elemente stereotipale legate de originea sau apartenența culturală a unei persoane sau a unui grup. Stereotipul este astfel un reper interesant și nu neglijabil în identificarea și în analiza specificității culturale fără a putea fi considerat ca furnizând sau putând furniza caracteristici corecte în legătură cu una sau alta din culturile considerate într-o relație de afaceri sau într-un diagnostic intercultural.

Într-o poziție asemănătoare poate fi considerat folclorul, respectiv imaginile pe care acesta ni le poate furniza în legătură cu specificitatea culturală, cu atitudinile, comportamentele și pozițiile față de acțiune și față de soluții care domină indivizii provenind dintr-o cultură sau alta, dintr-o țară sau alta etc. Stereotipul are o doză considerabilă de subiectivism colectiv, fiind foarte sensibil față de diferite păreri, fapte sau evenimente și având, implicit, o dinamică accentuată, în timp ce folclorul are o mare stabilitate, este consecvent și are o mare relevanță cu privire la starea de spirit, la valorile și convingerile unei colectivități oarecare, fiind deci mai concret și mai consistent pentru specificitatea culturală.

Atât stereotipul, cât și folclorul pot fi însă acceptate ca surse de informații importante în studiul specificității culturale. Este însă nevoie de o bună stăpânire a mecanismelor de formare a elementelor pe care stereotipul, pe de parte și folclorul, pe de altă parte, le conțin și a tehnicilor cu ajutorul cărora ele pot fi analizate și interpretate pentru a ajunge la caracterizări corecte. Asocierea lor în abordarea interculturală este realizată doar în măsura în care fiecare în parte poate furniza date și informații neprelucrate pentru specificitatea culturală a unei țări, regiuni,

localități sau altui tip de entitate care poate avea folclor propriu sau stereotipuri semnificative.

Stereotipul este o opinie formată anterior (de-a gata), un clișeu prin care se comprimă singularitățile, ca asociere stabilă de elemente (imagini, idei, simboluri, cuvinte) cu ajutorul cărora se conturează o unitate etnică, una culturală sau chiar organizațională. Unele accepțiuni sunt mai generale și abstracte: „element al unei tendințe universale de a regrupa evenimente și obiecte pe baza unei similarități” (Lippman, 1922); „proiectarea unei judecăți asupra unei categorii” (Allport, 1954); „mijloc de exprimare a devalorizării schimbării (transfigurării) etnice și culturale prin atribuirea de trasături generale defavorabile” (Katz și Braly, 1933).

Imaginile furnizate de stereotip nu sunt numai pozitive sau numai negative. Ele au însă o anumită orientare dominantă față de o comunitate oarecare, nu doar culturală. Stereotipul se formează în timp în mod aproape natural, ca amprentare a memoriei colective și, astfel, a memoriei individuale cu trasături distincte privitoare la atitudini și comportamente proprii sau externe grupului de referință. Formarea stereotipurilor are loc și prin marcarea memoriei sau a conștiinței de anumite fapte sau evenimente, momente sau evoluții mai mult sau mai puțin semnificative pentru istoria, tradiția sau obiceiurile unei comunități. Cu toate erorile sau exagerările pe care le pot conține, stereotipurile furnizează caracteristici atitudinale și comportamentale importante ale membrilor unei colectivități, devenind astfel surse elementare de informații pentru abordările interculturale. Colectarea, analiza și interpretarea stereotipurilor nu sunt însă comode și simple și fac necesare cunoștințe și rutine specifice de un nivel ridicat.

Stereotipul poate avea un rol pozitiv sau negativ în formarea stării de spirit, ca și în evoluția unei țări, unei populații sau unei etnii. El poate deveni garanția satisfacerii amorului propriu și scutul de protecție a sensului propriei valori, a propriilor poziții și drepturi contra celorlalți sau poate induce slăbiciuni și tare colective dificil de depășit și producând efecte negative în desfășurarea unor acțiuni sau realizarea unor proiecte individuale sau colective. Dincolo de asemenea efecte pe care le poate produce asupra acțiunii, stereotipul rămâne element simbolic activ al unei colectivități furnizând atât pentru membrii săi, cât și pentru restul lumii, o anumită imagine, pozitivă sau negativă, corectă sau deformată, niciodată completă și definitivă. Cunoașterea stereotipurilor nu este obligatorie în abordările interculturale, dar poate fi utilă și importantă prin cel puțin unele sugestii pentru identificarea și analiza elementelor de specificitate culturală ale oricărei colectivități.

La nivelul managementului întreprinderii/organizației, devine importantă cunoașterea stereotipurilor, mai ales prin ceea ce surprind acestea deformat în legătură cu atitudini, comportamente, maniera de comunicare etc. Ceea ce este corect surprins prin stereotip devine ușor un loc comun și poate fi sesizat cu mai multă ușurință. Ceea ce se schimbă mai rapid, lăsând stereotipul în urmă, este mai dificil

de găsit în afara unor studii specializate. Managementul organizației/întreprinderii poate profita și direct de informațiile furnizate de stereotipuri în legătură cu anumite obiceiuri, năravuri, calități sau defecte ale angajaților sau ale viitorilor angajați.

În funcție de originile sale, stereotipul poate fi produsul propriei culturi (autostereotip) sau produsul unei alte culturi despre o cultură dată (heterostereotip). În primul caz este vorba despre o idee preconcepțată asupra propriei culturi (francezul despre el însuși: unui francez nimic nu-i este imposibil); în al doilea caz avem de-a face cu o idee preconcepțată asupra unei alte culturi (brazilianul despre portughez: lipsa imaginației și a șireteniei). În general, autostereotipul este mai favorabil decât heterostereotipul, dar imaginea furnizată nu este totdeauna astfel orientată prin ceea ce conține stereotipul. Nu rareori chiar, autostereotipul pune accent pe defecte sau obiceiuri negative, diferențiate astfel de construcții similare (heterostereotipuri) propuse pentru străini. Anecdota și folclorul furnizează numeroase asemenea exemple.

Așa-numitele „bancuri” constituie surse importante de stereotipuri demne de luat în seamă în studiile interculturale. Iată un exemplu semnificativ.

Ministerul Finanțelor anunță organizarea unui concurs pentru ocuparea postului principal al acestei structuri. La concurs se înscriu și se prezintă apoi trei candidați: un rus, un american (pentru românul de rând un american nu poate fi decât un locuitor al Statelor Unite) și un evreu. Testul propus candidaților conține o singură întrebare: care este rezultatul operației $1 + 1$? Răspunsurile date de candidați sunt semnificative (stereotipuri culturale):

Rusul răspunde: rezultatul este și nu poate fi decât doi. Este ceea ce m-a învățat mai întâi tata, apoi profesorul de aritmetică și, în sfârșit, președintele țării.

Pentru american rezultatul este tot doi; acest rezultat este obținut aplicând regulile și teoremele învățate și deprinse a fi aplicate în situații similare.

Evreul furnizează un rezultat pentru care comentariile sunt de prisos: cinci.

Cine a fost declarat reușit la acest concurs? Sigur, nepotul primului ministru.

Apar aici cel puțin patru stereotipuri semnificative:

- respectul inhibant față de ierarhie al rusului;
- aplicarea corectă a regulilor pentru american;
- nevoia naturală de câștig a evreului;
- protecția propriilor rude (nepotism) la român.

Dincolo de zâmbete sau de grimase, morala acestei anecdote nu ne poate lăsa indiferenți. Prin ea ajungem însă și la sensuri interesante propuse de stereotipuri pentru diferite popoare.

Stereotipul este influențat și de relațiile politice pe care le întrețin națiunile (populațiile) respective, de nivelul de dezvoltare al țării sau regiunii, de nivelul educației și dominantele religioase ale populației, de tipul ideologiei politice dominante etc. Stereotipul poate fi nu numai național sau etnic, ci și rasial sau chiar religios. Este rezultatul mixării diferitelor caracteristici culturale, rasiale și religioase ale unei anume colectivități, în mod obișnuit considerată națiune sau etnie. Unele dintre stereotipuri pot avea consecințe negative deosebit de severe. Cele naționale, de exemplu, pot fi surse de șovinism și xenofobie, fiind la originea multor glume și anecdote cu privire la ceea ce este străin.

Pentru evidențierea și caracterizarea stereotipurilor pot fi folosite diferite tehnici și instrumente. Chestionarul rămâne cel mai important și eficace instrument de lucru, dar folosirea sa trebuie să țină cont de faptul că prin formă și conținut poate influența direct rezultatele. Construcția chestionarelor pentru studiul stereotipurilor trebuie să țină cont de specificul cultural al subiecților reținuți în eșantion. Aspectul nu este puțin important, comportamentele și atitudinile pe care stereotipurile căutate le-ar surprinde fiind chiar obiect al abordării interculturale. Aspectele respective nu sunt deci cunoscute a priori, ceea ce face ca, în construcția chestionarelor cu această destinație, să apară dificultăți suplimentare privitoare la sensurile atribuite întrebărilor și posibilele tălmăcirii ale acestora de către subiecții aleși pentru studiu, mai ales.

Ca mod de construire a chestionarelor și de interpretare a rezultatelor se poate adopta fie regula dihotomică, fie cea a nuanțării răspunsurilor. În primul caz, cei chestionați nu au decât două variante de răspuns între care trebuie să aleagă, motiv pentru care metoda mai este cunoscută sub numele de „Totul sau Nimic”. Ea a fost promovată de școala „Culturii specifice” și este recomandată pentru analiza specificității culturale a unor grupuri etnice date pentru că permite evitarea introducerii unor elemente de mediere, interpretabile și cu accente foarte subiective. Cea de-a doua regulă de chestionare presupune nuanțarea opiniilor prin raportare la scări de intervale adecvate pentru diferitele răspunsuri posibile. Se pot obține astfel rezultate mai rafinate, cu un mai mare grad de detaliere a pozițiilor. Avem de-a face cu o abordare „etică”, mai rafinată, dar și cu mai multe riscuri în aplicare. În furnizarea răspunsurilor la întrebările chestionarului se poate ușor și neobservat trece de la o poziție a scării la alta în mod întâmplător și involuntar, alterând astfel corectitudinea informației furnizate de respondent. Din acest motiv acest model este recomandat în cazul studierii stereotipului pentru grupuri aparținând de populații a căror educație este de un nivel ce depășește standardele comune.

O modalitate convenabilă și suficient de realistă și obiectivă de studiere a stereotipurilor este bazată pe căutarea, procurarea și analiza diferiților purtători obișnuiți ai elementelor pe care acestea le conțin. Anecdotică este cel mai complet și mai complex suport de stereotipuri având și avantajul accesibilității ușoare sau

relativ fără obstacole. Culegerea anecdotelor dintr-o țară sau regiune se poate realiza apelând la persoane pasionate și talentate pentru glume, bancuri, pilde și alte activități legate de imagini purtătoare de stereotipuri.

La ora actuală există numeroase culegeri și colecții publice de asemenea elemente anecdotice sau purtătoare de stereotipuri, accesibile și ușor de procurat. Structurarea, organizarea, analiza și interpretarea lor necesită însă pătrunderea în intimitatea culturală a zonei respective pentru a înțelege, înainte de toate, semnificațiile cuprinse de mesajele conținute în textele în cauză.

Folclorul este o altă sursă importantă de informare pentru abordările interculturale. Mai degrabă ignorat în asemenea studii, el rămâne unul dintre cei mai sensibili și rafinați purtători de caracteristici culturale, naționale sau regionale, în mod special. Surprinzând și caracterizând credințe populare, legende, obiceiuri ale unui popor, folclorul se oferă liber spre acces pentru a fi cunoscut și a permite mai buna cunoaștere a unor elemente semnificative privitoare la comportamente, atitudini și poziții față de acțiune și față de soluții. Am detașat de folclor în mod convențional anecdotică, aceasta reprezentând o categorie specială prin care putem identifica stereotipurile mai mult decât alte aspecte pe care folclorul în sensul lui profund ni le poate releva.

Pentru abordarea interculturală putem considera folclorul ca unul dintre cei mai importanți și sugestivi purtători de caracteristici culturale, chiar dacă aspectele pe care le oferă sunt marcate de un subiectivism colectiv important. Ceea ce este reflectat prin folclor, prin creațiile literare, muzicale, artistice etc. pe care acesta le furnizează este evident marcat de dorința neamului, a populației unei țări sau regiuni în diferite privințe, legat de diferite stări, atitudini sau comportamente, de eroi și eroism, de istorie și de simboluri etc. Iar dorința și voința, fie ele și colective, sunt dominate de subiectivism, fie el și colectiv. Cu toate acestea, înconștientul cultural își pune amprenta asupra oricăror producții folclorice, oferindu-ne imagini „pregătite” prin dominantele culturale ale grupului respectiv (populație a unei țări sau unei regiuni, mai ales). Bucuria, durerea, afecțiunea, dragostea, patriotismul, munca, jocul, croul, pasiunea, credința, universul, divinitatea... sunt prezente în orice folclor. Modul în care sunt propuse și susținute aceste prezențe în producțiile folclorice este însă marcat de specificitatea culturală a locului, a zonei sau a regiunii respective atât prin selecția realizată, cât și prin filosofia reflectată în tratarea subiectului sau prin maniera de expunere.

Folclorul nu se lasă ușor descifrat, el este evident, explicit și relevant pentru apartenenții la cultura în cauză, dar poate fi nebulos, ambiguu și lipsit de semnificație pentru străini, pentru cei care nu cunosc și nu au legătură cu respectiva cultură. Păcală și Uclespigel sunt doi eroi comici a două popoare diferite. Fiecare în parte este propus pentru a surprinde și face haz de tare, de defecte, de ceea ce este considerat negativ în cultura de origine. Cele două personaje se aseamănă doar prin misiunea lor. Tarele, defectele sau aspectele negative față de care se manifestă

fiecare din cele două personaje nu se raportează însă la realități similare sau, măcar, asemănătoare. Stilul relatărilor, textelor sau invocărilor naționale pentru cele două personaje este și el diferit. Analiza și interpretarea elementelor oferite de textele și documentele naționale sau regionale pentru fiecare personaj vor putea scoate în evidență nu doar defecte sau tare, ci și virtuți sau calități, fie doar și prin opoziție față de ceea ce este satirizat.

Alte lucrări folclorice, mai ales literare, scot în evidență explicit calități remarcabile, fapte eroice, evenimente relevante ale oamenilor la care fac referire. Tristan și Isolda, Niebelungii sau Siegfried și Crimhilda devin în folclor nu doar eroi, ci și purtători ai unor calități apreciate de popoarele germanice, constituind factori ai devenirii lor inclusiv prin comparație cu faptele și calitățile relevante ale vecinilor. Manole sau Ciobanul mioritic au și ei, ca eroi de folclor încă nelegendari, calități relevante care pot fi extinse asupra unui întreg neam. Aici putem marca o legătură importantă între maniera în care folclorul și stereotipul încorporează și furnizează aspecte caracteristice privitoare la eroi sau doar la personaje legendare din cultura în cauză. Calitățile, defectele, virtuțile și slăbiciunile acestora nu sunt altceva decât extensii ale imaginilor percepute și dominante din respectiva cultură cu privire la relația dintre bine și rău, dintre pozitiv și negativ, dintre ceea ce este dorit sau nedorit, frumos sau urât etc. pentru membrii unei comunități.

Elementele conținute de folclor sunt relevante pentru abordările interculturale. Ele nu se lasă însă descoperite, descifrate și înțelese cu ușurință, cu atât mai puțin de către cei care nu provin sau, cel puțin, nu au o legătură minimală cu țara, regiunea sau zona din care respectivul folclor provine. Descifrarea și înțelegerea folclorului în abordarea interculturală pot furniza explicații și, ceea ce este mai important în management, identități culturale definite corect prin atitudini, comportamente și poziții față de acțiune și față de soluții. Până la acest moment însă folclorul nu a reprezentat propriu-zis o pistă și o sursă de specificitate în abordările interculturale. Rămâne să fie căutat, găsit și exploatat corect.

Capitolul III. Elemente ale diagnosticării culturale și interculturale

3.1. *Diagnostic cultural si diagnostic intercultural*

Orice analiză și interpretare în materie de specificitate culturală, având ca motivare elemente de natură decizională din zona întreprinderii/organizației sau corporației, poate fi realizată corect pe baza unor studii anterioare solide, din care să fi putut fi obținute caracteristicile comportamentale, atitudinale și ca poziție față de acțiune și soluții ale membrilor colectivităților vizate (culturi naționale, regionale, profesionale etc.) În asemenea studii, diagnosticarea este o etapă obligatorie, iar diagnosticul un prim rezultat important necesar.

Vorbim despre diagnosticare culturală sau despre una interculturală oarecum în același sens în care realizăm trimiterea la ceea ce reprezintă o diagnosticare medicală sau o alta de întreprindere/organizație. O diferență trebuie totuși constatată și pusă în evidență: în diagnosticarea culturală, ca și în cea interculturală, scopul este de natură cognitivă și pragmatică și se referă la identificarea și exprimarea cât mai corectă și concretă posibil a stării ca atare a sistemelor culturale de referință. Nici un sistem cultural nu este deci sănătos sau nesănătos (bolnav), ci este doar caracterizat de o anumită stare (la un moment dat) și de o anumită dinamică (transformări realizate într-o anumită perioadă de timp). Rezultatele diagnosticării culturale sau ale uneia interculturale vor fi de tip stare sau evoluție a diferitelor caracteristici (variabile) culturale privitoare la comportamente, atitudini și poziții față de acțiune și soluții. Comparatia între diferite culturi și specificități culturale nu este aici nici scop și nici pretext, dar poate fi acceptată ca tehnică de analiză și interpretare.

Diagnosticarea culturală apare ca un mod de a măsura și exprima starea unei culturi prin prisma unor valori, norme sau/și dimensiuni ale specificității culturale la un moment dat sau în limitele unei perioade scurte de timp. Realizarea efectivă a diagnosticării culturale are loc prin recurs la metode, tehnici și instrumente adecvate, pe de o parte și la un know-how specific, pe de altă parte și în același timp. În urma diagnosticării rezultă poziții, niveluri și dimensiuni caracteristice pentru cultura respectivă, înscrise într-un suport adecvat, de regulă structurat după anumite reguli, care este tocmai diagnosticul cultural. Ca suport și fundament al analizei și interpretării specificității culturale, diagnosticul este instrumentul prin-

cipal al cunoașterii și exploatării specificității culturale (naționale, regionale, profesionale, organizaționale etc.).

Diagnosticarea interculturală realizează poziționarea a două sau mai multe culturi, cu ajutorul unor valori, norme și dimensiuni ale specificității culturale. Ea oferă mijloacele și metodele potrivite pentru a putea identifica și exprima corespunzător similitudinile și diferențele dintre două sau mai multe culturi în raport cu respectivele valori, norme și dimensiuni ale specificității culturale. Deși nu pare a fi corect, diagnosticarea interculturală nu propune comparații între culturi, ci pur și simplu poziționarea între respectivele două sau mai multe culturi cu scopul de a analiza și interpreta pozițiile lor și a extrage sau deriva astfel soluții de adaptare, integrare, valorizare sau exploatare a ceea ce este comun, identic, diferit sau individual și specific. Este adevărat însă, compararea este prima tentație la care împinge o privire asupra unui diagnostic intercultural. Mai mult chiar, din asemenea comparații, oarecum involuntare, rezultă spontan aprecieri (incorecte și nu doar subiective, de cele mai multe ori), caracterizări (de tip bine sau rău, pozitiv sau negativ etc.) și ierarhizări „culturale”. Într-o asemenea ipostază abordarea interculturală și diagnosticarea prin intermediul căreia aceasta se realizează, în bună măsură, își pierd din sens și utilitate.

Diagnosticarea culturală și cea interculturală sunt, teoretic, cel puțin, strâns legate. O diagnosticare interculturală nu este posibilă fără o diagnosticare culturală. Trebuie însă reținut faptul că, pentru diagnosticarea interculturală, este nevoie de o diagnosticare culturală specifică, ținând cont de faptul că unele aspecte pot fi specifice doar uneia sau alteia dintre culturile în cauză.

Rezultatele diagnosticării interculturale sunt sau pot fi conectate în construcții adecvate, pe care le putem numi diagnostice interculturale. Un asemenea diagnostic intercultural poziționează culturile analizate între ele în raport cu criteriile avute în vedere, preluate, adaptate sau concepute în acest scop și care au stat la baza diagnosticării. Diagnosticul intercultural este deci o construcție rezultată dintr-un demers orientat de diagnosticare interculturală realizată pe baza unei metodologii specifice, a unui set coerent și semnificativ de criterii și în raport de un scop anume. În cazul afacerilor și a managementului organizației/întreprinderii acest scop este legat de o anumită acțiune tactică (vânzare pe o altă piață, cumpărare de pe o altă piață, negociere cu parteneri din alte culturi etc.) sau de o strategie de dezvoltare (realizarea unei investiții, unei asocieri, unei implantări sau delocalizări, diversificarea sau concentrarea etc. prin relaționare între două sau mai multe spații sau medii culturale diferite).

Scopul diagnosticării interculturale este deci acela de a identifica, cuantifica, exprima și valoriza diferențele culturale dintre două sau mai multe culturi, în raport cu anumite obiective ale întreprinderii/organizației stabilite de managementul acesteia. Rezultatele diagnosticării interculturale servesc ca suport al analizelor privitoare la elementele comune și, mai ales, la diferențele comportamentale, atitudinale și de poziție față de acțiune și de soluții ale indivizilor aparținând de sau pro-

venind din culturi diferite. Prin managementul intercultural, aceste analize sunt realizate, sistematizate și valorizate prin soluții oferite întreprinderii multiculturale (în sensul atribuit acesteia în abordarea interculturală).

3.2. *Sisteme de valori culturale*

Abordarea culturii și specificității culturale în raport cu originile, factorii de influență și evoluțiile specifice a fost realizată mai ales într-un sens autonom și general. Antropologia, mai ales, dar și sociologia și psihologia, într-o oarecare măsură, au adus contribuții de tip filosofic și generalizator pentru ceea ce este considerat ca element de diferențiere dintre diverse națiuni, popoare sau grupuri relativ omogene. Elementele de diferențiere între asemenea entități au fost sistematizate și analizate prin ceea ce a devenit în timp sistem de norme și valori culturale.

Normele și valorile au fost definite în mod nu totdeauna unitar, dar ele au fost considerate ca fiind caracteristice și explicite pentru o anumită cultură doar în sisteme complexe, structurate pe baza unor considerente mai mult sau mai puțin coerente. De altfel, diferența între valoare și normă culturală sau a specificității culturale nu este totdeauna marcată cu suficientă precizie. Chiar dacă nu este absolut necesar pentru abordarea interculturală, este util să realizăm o asemenea diferențiere din motive legate de rigoarea și coerența expunerii. Astfel, vom considera norma culturală ca fiind un principiu sau o regulă obișnuită de comportament prin care putem recunoaște o majoritate semnificativă în raport cu majoritatea semnificativă a unei alte comunități (altui grup omogen). Prin această poziție dominantă (impusă de majoritate) norma devine obligatorie, nerespectarea sa atrăgând opoziția, condamnarea sau disprețul celorlalți (majorității, de fapt). Valoarea este, în schimb, un etalon atitudinal sau volitiv impus prin dorință (dominantă), voință (majoritară), plăcere (evidentă la cei mai mulți). Astfel, un individ este sau devine demn de apreciere în măsura în care probează atașament și se manifestă în acord cu respectivele valori (morale, etice, deontologice etc.), care însă conferă o anumită calitate.

Valoarea relevă aspectul dominant al dezirabilității pentru membrii unui grup, devenind astfel, cel puțin pentru cei care studiază cultura și psihologia socială, un reper sau un standard al manifestărilor comportamentale, atitudinale sau de poziție față de acțiune și de soluții. În fapt, valoarea culturală este implicită comportamentelor și atitudinilor indivizilor unui grup, fiind identificabilă doar prin observare și analiză atentă a aceluia grup, altfel fiind naturală și părând a se manifesta ca rezultat al unei opțiuni libere a individului, oricare ar fi acesta și de orice grup ar aparține.

Valoarea și/sau norma culturală (pentru unii umană, pentru alții socială etc.) se manifestă involuntar și motivate inconștient în toate acțiunile membrilor unei comunități, diferențiindu-i față de membrii altor comunități. Delimitarea între

aceste două concepte referitoare la cultură și specificitate culturală nu este numai decât necesară nici foarte importantă în abordarea interculturală, motiv pentru care vom prefera cuvântul valoare în sensul lui cel mai general, incluzându-l și pe cel care ar furniza diferența pentru normă.

Studiile publicate până la acest moment oferă o mare varietate de norme și valori, de sisteme de norme și valori sau de valori, pur și simplu. Dintre sistemele reprezentative, vom reține aici doar câteva, unele mai cunoscute și prezente în literatura de specialitate.

Sistemul Allport, Vernon și Lindszey dezvoltă valorile culturale în funcție de dominantele filosofice ale apartenențelor la grupul respectiv. Astfel, o comunitate sau o colectivitate poate fi dominant teoretică, economică, estetică, socială, politică sau religioasă în funcție de modul în care pune accentul mai mult sau mai puțin pe una sau alta dintre valorile fundamentale ale culturii. Cele șase valori fundamentale ar putea furniza caracteristicile comportamentale, atitudinale, de gândire sau de acțiune ale unui individ în raport cu dominantele culturii de origine sau de apartenență ale acestuia. Astfel, manifestarea unor dominante legate de căutarea și aflarea adevărului prin rațiune și recurs la logică se produce în zona valorii teoretice, caracterizând omul teoretic. Înclinația spre ceea ce este util și practic, considerarea avantajelor pentru acumularea bogăției sunt specifice valorii economice. Preocuparea pentru găsirea și producerea formei, frumosului, armoniei artistice și echilibrului apare în zona dominantelor valorii estetice. Valoarea politică apare ca dominantă pentru membrii colectivităților în care se manifestă un interes major pentru câștigarea puterii și pârgărilor de influențare /manipulare a altora. Omul social este, la rândul lui, identificabil în societățile în care accentul este pus pe altruism, filantropie, relații umane și interes pentru oameni. O a șasea valoare este cea religioasă, cea care caracterizează interesul pentru înțelegerea și unitatea universului.

Valorile cuprinse în acest sistem permit o mai mare apropiere de înțelegerea individului, ca și a grupului de apartenență sau de origine al acestuia. Uitată, o vreme, această tipologie a valorilor a revenit în atenție, în ultimii ani, prin extensia mai nuanțată a elementelor de analiză pe care le propune de la individ la grup și specificitate culturală. Acest mod de preluare și extindere a unor elemente de analiză și interpretare dintr-o zonă (psihologia individuală sau cea socială, mai ales) este însă valabil și pentru alte valori sau sisteme de valori cu care operează acum sociologii sau antropologii, de exemplu. Pentru abordările interculturale din zona managementului și afacerilor, respectivele valori și norme au constituit referințe importante, surse de inspirație și chiar elemente de bază ale unora din construcțiile filosofice și conceptuale cu care se operează aici. Vom vedea acest lucru puțin mai târziu, atunci când vom aborda problema dimensiunilor specificității culturale.

Sarnoff L. propune un sistem de valori considerând două diviziuni ale incitațiilor devenirii individuale și colective. Respectivul sistem este construit pentru a putea permite estimarea unui indice generic al valorii umane pentru diferitele societăți occidentale. În acest sistem vom regăsi, de fapt, anumite accente puse de membrii unei anumite comunități pe diferite așteptări sau dorințe legate de nevoia de a fi sau a ajunge înaintea altora (valori de mărire), sau de preferința pentru un anumit mod de a ajunge la împlinire prin recunoașterea locului și rolului celorlalți (valori de realizare). În zona valorilor de realizare găsim bogăția spirituală, prin care individul este motivat în apărarea și dezvoltarea sa umană (aria umanitară), spiritul egalitar, prin care fiecare și se asigură șansă de a se produce și evolua (aria egalitară), gustul pentru frumos și creație artistică (aria estetică) și maniera de a gândi (aria intelectuală).

Grupul valorilor de mărire cuprinde dorința de acumulare materială (aria bogăției), respectul și admirația (aria prestigiului) și ambiția de a controla și acționa asupra altora (aria puterii). La Sarnoff, așa cum se poate constata, accentul cade pe aspectele motivaționale ale gândirii și acțiunii, sistemul său fiind, sub acest aspect, unul dintre cele mai apropiate de orientarea pragmatică pe care o are o abordare interculturală cu utilitate pentru management și afaceri.

Milton Rokeach, psiholog social american de origine poloneză, propune, într-un model cunoscut sub numele de *Rokeach Value Survey* (RVS), o disociere interactivă între valorile care furnizează motivele devenirii și cele care incită către atingerea obiectivelor acesteia. Prima clasă de valori, numite instrumentale, cuprinde credințe și/sau concepții cu privire la ceea ce este preferabil ca mod de a realiza acțiunea pentru a o duce la finalizare sau a atinge obiectivele propuse, în timp ce a doua clasă, a valorilor terminale, conține acele credințe/concepții prin care sunt considerate aspectele dezirabile definitorii ale scopului ultim al existenței.

Grupul valorilor terminale (sau finale) cuprinde 18 credințe sau convingeri definitorii pentru membrii unui grup: confortul în viață, provocările vieții, sensul realizării, frumusețea lumii, egalitatea, securitatea familiei, recunoașterea socială, înțelepciunea, fericirea, libertatea, armonia interioară, plăcerea, autorespectul, prietenia, securitatea națională, pacea lumii, dragostea împlinită și protecția (securitatea).

Categoria valorilor instrumentale conține și ea 18 credințe sau convingeri: ambiția, gândirea deschisă, bunătatea, puritatea, curajul, iertarea, ajutorarea, onestitatea, imaginația, logica, independența, iubirea, supunerea, politețea, responsabilitatea, autocontrolul, intelectul, capacitatea.

La ora actuală, există un număr important de asemenea sisteme de valori folosite în diferite abordări din psihologie, sociologie sau antropologie, unele dintre ele putând fi exploatate și în abordările interculturale. Scopul pentru care au fost concepute aceste sisteme este aproape totdeauna același, și anume, caracterizare,

analiza și tipologizarea societăților umane, cultura și specificitatea culturală fiind oarecum intrinsece acestora.

Tipologiile societale și culturale la care s-a ajuns prin folosirea unor asemenea sisteme sunt și ele extrem de multe și diferite. Se poate recunoaște însă dominantă culturală (legată în principal de originea culturală a cercetătorului) și cea volitivă (determinată de scopul explicit sau implicit al cercetării în cauză) al fiecărei analize și tipologii, dincolo de onestitatea și obiectivitatea dorită de autorii studiilor în cauză. Este un aspect important pe care trebuie să-l reținem în legătură cu orice studiu de acest tip, ca și cu abordările interculturale, în general. Prin asemenea cercetări și studii s-a ajuns însă la o bună cunoaștere a culturii și specificității culturale pricum și rolului acestora în construirea și funcționarea diferitelor structuri de grup sau individuale și, în mod special, întreprinderii. Abordările interculturale pentru management și afaceri au astfel un avantaj semnificativ pentru a deveni eficiente și eficace.

3.3. Dimensiuni ale interculturalului în management

Viziunea pragmatică asupra culturii și specificității culturale pune accent pe ceea ce devine important în acțiunea individului și grupului pentru atingerea scopului și a obiectivelor propuse. Într-o accepțiune de acest tip, valorile și normele culturale sunt integrate în ceea ce ulterior au devenit dimensiuni culturale sau, mai degrabă, interculturale ale managementului, dacă reținem sensul propus mai întâi de Hofstede pentru a realiza trecerea de la demersul antropologic la cel managerial al specificității culturale. Această trecere nu se voia, dar a devenit ușor reducăționistă, cultura și specificitatea culturală fiind privite prin ceea ce produc în mod particular ca influență asupra comportamentelor, atitudinilor și pozițiilor față de acțiune și de soluții. Avem de-a face cu un demers intercultural prin care respectivele dimensiuni sunt relaționate pentru a pune în evidență nu numai comportamentele, atitudinile sau pozițiile față de acțiune din fiecare cultură considerată în sine, ci mai ales efectul interrelaționării dintre două sau mai multe culturi, atunci când acestea intră în contact ca urmare a realizării de acțiuni în comun sau de afaceri, de negociere, de construcție politică sau strategică etc. Iar construcția soluțiilor de intercultural este în sarcina managementului și leadershipului organizației sau sistemului în cauză.

Fără a fi numite totdeauna dimensiuni culturale (noi preferăm a le numi interculturale, din motivul evocat anterior), aceste valori agregate sau integrate au fost incluse în sisteme mai mult sau mai puțin relevante în raport cu managementul sau leadershipul organizației. O trecere în revistă a câtorva din aceste sisteme va scoate în evidență oarecum și unele aspecte comune, ca și diferențe semnificative.

Hofstede, într-un demers cunoscut sub numele creat de el, program mental ierarhizat, reține un set de cinci dimensiuni-pereche (de fapt, polarizate sau cu

niveluri situate între două extreme): distanța ierarhică sau distanța față de putere – PDI; controlul sau gradul de evitare al incertitudinii – UAI; individualism/colectivism – PDV; masculinitate/feminitate – MAS; orientarea în timp sau orientarea pe termen lung – LTO.

Sensul atribuit de Hofstede fiecărei dimensiuni este complex, putând fi identificat la limita unor conexiuni între mai multe valori caracterizând comportamente, atitudini, poziții față de acțiune sau soluții etc. Fiecare din aceste cinci dimensiuni este, de fapt, rezultatul unei agregări realizate pentru un grup de valori ale specificității culturale dintr-o clasă sau relativ omogenă în raport cu un criteriu dat, suficient de semnificativ în raport cu destinația folosirii variabilei corespondente în analiza interculturală. Este probabil motivul pentru care, analizând conținutul celor cinci dimensiuni într-o manieră sistemică, nu vom regăsi toate valorile specificității culturale nici în manieră implicită nici în una explicită. În explicațiile analitice furnizate în lucrarea publicată (*Cultures and Organizations. Software of the Mind*, tradusă în română sub titlul *Managementul structurilor multiculturale* și publicată la Economica în 1996), Hofstede menționează referințele sale de bază (studiile anterioare realizate de Inkeles și Levinson, 1996) de la care a preluat ideile pentru primele patru dimensiuni, cea de-a cincea fiind inspirată de studiile lui Bond. În ultimii ani, Hofstede, în urma unor studii efectuate pentru culturi sud-est europene, mai ales, a introdus alte două dimensiuni în sistemul său, ceea ce aduce numărul respectiv la șapte. Valorile considerate în agregare pot fi oarecum sesizate prin analiza conținutului și a semnificațiilor acordate fiecăreia dintre cele cinci dimensiuni.

Distanța față de putere (power distance) denumită, mai ales în traducерile franceze, distanță ierarhică, caracterizează relația dintre diferitele componente ale unui sistem (organizație, societate), ca și poziția față de autoritate în respectivul sistem. Accentul pus de Hofstede pe inegalitatea la care face trimitere această dimensiune a făcut probabil ca diferitele abordări ulterioare să exagereze importanța acestei valori (egalitatea, echitatea) în interpretarea rezultatelor pe care le furnizează pentru o anumită cultură. De fapt însă, dimensiunea face sinteza unor valori caracterizând modul de relaționare dintre membrii unei comunități, poziția față de egalitate (vs. inegalitate) fiind semnificativa tocmai într-o asemenea perspectivă. De altfel, așa cum menționează autorul demersului, „punctajul PDI ne informează asupra legăturilor de dependență dintr-o țară”. Distanța față de putere poate fi deci definită ca „măsura în care salariații cu putere mai mică din instituțiile și organizațiile dintr-o țară așteaptă și acceptă ca puterea să fie inegal distribuită”. Accentul cade deci pe modul în care este distribuită puterea și este acceptată, chiar dorită, această distribuie a puterii. Prin această dimensiune pot fi percepute și înțelese diferențele dintre culturi în ceea ce privește clasele sociale, nivelul de educație, ocupațiile, educația, organizarea administrativă, filosofia și alte categorii de impuneri (norme) și preferințe (valori).

Evitarea incertitudinii (concept preluat din sociologia organizațională) sau controlul incertitudinii desemnează o a doua dimensiune a specificității culturale, dimensiune prin care se exprimă „măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații incerte sau necunoscute”. Prin intermediul acestei dimensiuni poate fi exprimată și cuantificată, chiar, toleranța și deschiderea, anxietatea (aceasta fiind pusă însă mai degrabă pe seama fricii decât a unor dominante culturale și, implicit asociată cu riscul și nu cu incertitudinea) și modul de resimțire a stresului, securitatea și protecția dorite și efective ale unui sistem în funcție de diferite variabile specifice: profesia, sexul, vârsta, motivația, organizarea, religia, tehnologia, reglementările etc. Relația dintre evitarea incertitudinii și distanța față de putere nu este foarte clară, dar poate fi formulată ca întrebare.

Individualism/colectivism este o dimensiune prin care este exprimată și măsurată intensitatea relației dintre interesele individuale și cele de grup, dintre libertatea personală și nevoia de angajare socială, dintre egoism și altruism etc. poziționarea între individualism și colectivism a fost realizată prin analiza unor variabile legate de folosirea timpului, libertatea în alegerea activității, posibilitatea de perfecționare, condițiile de muncă sau folosirea abilităților și competențelor. Prin această dimensiune poate fi apreciată nu doar intensitatea relației dintre individ și grup, ci și maniera de angajare în acțiune sau activitate, modul de asumare a realizării unei activități sau acțiuni, ca și măsura implicării individului în rezolvarea problemelor celorlalți.

Masculinitate/femininitate, ca o a patra dimensiune a sistemului propus de Hofstede, pare a fi avut ca origine diferențierea între comportamentele arogante și cele dominate de modestie. Maniera în care sunt atribuite rolurile între bărbați și femei este destul de mult sugerată, pentru orice comunitate, de această preponderență a dorinței de a fi stăpân pe sine (aroganța) și a arăta o anumită disponibilitate pentru considerarea celui alt (modestie). În studiul acestei dimensiuni sunt importante variabile care trimit la câștig, recunoaștere, promovare personală, competiție, cooperare, securitatea muncii sau altruism și filantropie.

Dinamismul confucianist sau orientarea pe termen lung este cea de-a cincea dimensiune a modelului propus de Hofstede în urma lărgii ariei de investigare spre culturi asiatice și prin relaționare cu cercetări realizate de Rokeach. Rolul lui Michael Bond în evidențierea importanței unui set de alte valori pentru specificitatea culturală a fost semnificativ, acesta având propria lui experiență și propriile lui referințe în domeniu. Valorile centrale ale acestui studiu extins pentru Asia, în principal China, au fost dorința, alegerea (calea de mijloc), detașarea individului (dezinteresul și puritatea), flexibilitatea și prudența. Din agregarea unor asemenea valori, evidente și mai accentuate în culturile asiatice, a rezultat pentru Bond dimensiunea pe care a numit-o „dinamism confucianist” și surprinde orientarea pe termen lung în raport cu cea pe termen scurt în viață. Polarizarea prin această nouă dimensiune este produsă prin manifestarea unor dominante valorice

specifice: perseverența, organizarea prin statut, cumpătarea și rușinea (ca reacție la ceea ce nu este conform cu norma) caracterizează orientarea pe termen lung în timp ce siguranța personală, stabilitate, respectul tradiției, reciprocitatea și grija față de sine („protejarea obrazului”) sunt caracteristice orientării pe termen scurt.

Indulgență/impunere este prima din cele două noi dimensiuni ale sistemului construit de G. Hofstede în urma colaborării sale cu Minkov și alți câțiva specialiști ai domeniului (2008) și pe baza unor rezultate anterioare obținute de acesta (2007), mai ales. Dimensiunea respectivă acoperă aspectele referitoare la măsura în care comunitatea de care aparține individul este predispusă la satisfacerea dorințelor și a așteptărilor acestuia. Astfel, în culturile „indulgente” domină percepția existenței unei libertăți depline a alegerii și posibilității îndeplinirii acesteia fără nici un fel de îngrădire sau restricționare. Pentru societățile/culturile „impuse” este prezentă o percepție comună și preponderentă asupra existenței și manifestării unor limite și restricții în manifestarea autonomiei și libertății individuale și de grup. Denumirile de „indulgență” și „impunere” nu par a fi cele mai potrivite în limba română, aici sensurile corespondente trimițând la o anumită relație între ceea ce este sau poate fi o slăbiciune (indulgența), pe de o parte, și o constrângere (impunerea), pe de altă parte. Or, în cauză sunt aspectele privitoare la ceea ce este, într-o cultură, libertatea, ca factor motor al alegerii și realizării, la un pol și, respectiv, impunerea, ca element de dirijare a opțiunii.

*Măreție/supunere*³ este cea de-a doua nouă dimensiune introdusă în sistemul propus de Hofstede în ultimile sale abordări și ca urmare a aceluiași colaborări. Polaritatea respectivă se referă la modul în care comunitatea în cauză oferă individului ca motivare pentru atitudini raportate la consecvență, mândrie, merit personal. Astfel, culturile „monumentale” („măndre”, „mărețe” sau „consecvente”) susțin și promovează valoarea individuală, automărirea, conștiința propriei valori și, consecvența, în timp ce societățile supuse manifestă o mai mare apreciere modestiei, umilinței, renunțării la meritele individuale sau trecerea acestora într-un plan secund etc. Ca și în cazul dimensiunii anterioare, termenii definitorii ai acestei dimensiuni nu sunt probabil cei mai potriviți, fiind poate necesară o reconstrucție etimologică.

Cu toate limitele care-i pot fi imputate, sistemul acestor șapte dimensiuni este suficient de coerent și integrează aproape toate valorile semnificative pentru comportamente, atitudini și poziții față de acțiune și față de soluții. Este încă cel mai cunoscut și folosit sistem de dimensiuni folosit în abordarea interculturală,

³ Termenii folosiți de Hofstede pentru această dimensiune sunt „*monumentalism*” și, respectiv, „*self-efacement*”, având corespondențe destul de puțin semnificative în limba română. Angelica Nicoleta Onea (2011) propune echivalentele „mândrie” respectiv „modestie”, cu precizarea că dimensiunea, în integralitatea ei, comportă două niveluri de abordare: 1. mândrie/modestie; 2. consecvență/flexibilitate.

deseori amendat sau completat de diferiți specialiști pentru a-l aduce la o mai bună acoperire pentru culturi mai puțin comune.

GLOBE a adoptat ca punct de plecare, în abordările sale interculturale, acest sistem adus la o mai mare acoperire prin considerarea unui set de alte dimensiuni obținute din aceleași sau și din alte valori ale specificității culturale. Sistemul *GLOBE* în cauză (vezi House *et alii*, 2004), destul de cunoscut în România pentru utilizarea sa de către o echipă mixtă în studiul specificității culturale naționale și organizaționale (vezi <http://grovewell.com-pub-GLOBE>), cuprinde nu mai puțin de nouă dimensiuni culturale, pentru fiecare fiind stabilite două ipostaze: ca practici (norme) și ca dorință (valori).

Distanța față de putere este o dimensiune având un conținut aproape similar cu cea considerată în sistemul lui Hofstede și definit ca grad în care membrii unei organizații sau societăți așteaptă și acceptă stratificarea și concentrarea puterii la niveluri superioare. Printr-un asemenea conținut, dimensiunea este poziționată mai focalizat, implicarea diferitelor valori individuale fiind adusă la percepția indivizilor față de putere, față de autoritate și ierarhie. Mai simplu de definit și de înțeles, această distanță față de putere are semnificație mai precisă, dar lasă în afara reprezentării unele aspecte pe care abordarea realizată prin programul mental le surprinde. Chiar ideea de inegalitate, la care face trimitere Hofstede prin dimensiunea tot astfel denumită, nu mai este explicită, sau este doar secundară.

Evitarea incertitudinii definește, în sistemul *GLOBE*, amplexarea acordată de membrii organizației sau societății depășirii stării de incertitudine prin stabilirea și respectarea unor norme, ritualuri și practici birocratice. Avem și în cazul acestei dimensiuni o centrare pe anumite aspecte ale vieții unei comunități, accentul fiind pus pe percepția măsurii în care instituțiile, normele și regulile pot și ar trebui să asigure protecția și securitatea individului și comunității respective în ansamblul său.

Colectivismul instituțional, ca dimensiune a culturii, caracterizează măsura în care practicile instituționale organizaționale și societale încurajează și privilegiază distribuția colectivă a resurselor și acțiunea în comun. Prin acest colectivism este surprinsă percepția reglării instituționale a participării și implicării, accentul fiind orientat spre o anumită relație între structuri și mecanisme instituționale, pe de o parte și comunitatea respectivă de interese, inclusiv membrii acesteia, pe de altă parte.

Colectivismul de grup (în interiorul grupului) caracterizează coeziunea unei comunități, exprimată prin gradul de încredere și de loialitate al membrilor acesteia, unii față de ceilalți, unul față de altul și față de comunitatea respectivă, în ansamblul său. Separarea colectivismului în cele două categorii (instituțional și de grup) aduce o simplificare a identificării și înțelegerii percepției modului în care se poziționează indivizii prin relațiile dintre ei și în raport cu organizația sau cu societatea din care fac parte, lăsând pe seama altor dimensiuni (în principal, a

orientării umane și a orientării spre performanță) caracterizarea dominantelor individualiste (competitivitate, asumare etc.) ale comportamentelor, atitudinilor și pozițiilor față de acțiune și față de soluții.

Egalitarismul sexelor exprimă și în sistemul adoptat de GLOBE măsura diferențierii rolurilor între sexe, punând însă accent pe minimizarea acestora și pe promovarea egalității în asumarea, recunoașterea și producerea acțiunilor bărbatului și ale femeii în organizație sau în societate. Preferința „culturală” pentru anumite roluri, funcții, meserii sau poziții în ierarhie nu mai este aici explicită, lăsând loc unor interpretări mai mult sau mai puțin subiective în această privință.

Asertivitatea (predispoziția la confruntare) este o dimensiune ce pare a fi legată de unele caracteristici ale specificității culturale definite, mai ales, prin individualismul din programul mental. Sensul atribuit acestei dimensiuni este acela de intensitate a predispoziției spre confruntare și agresivitate, a puterii de convingere manifestate sau dorite în relațiile dintre indivizi și grupuri. Dacă egalitarismul sexelor poate fi echivalentul feminității, asertivitatea poate fi asociată cu masculinitatea. Separarea între aceste două percepții cu privire la definirea și acceptarea rolului sexelor, ca și la corespondentele valorice acționale (eficiență, armonie, randament, competitivitate etc.), simplifică abordarea, dar sărăcește interpretarea în raport cu complexitatea situațiilor din organizație sau societate.

Orientarea umană este o dimensiune preluată, se pare, din modelul propus de Kluchohn și Strodtback, pentru a aduce în sistem o componentă importantă a comportamentelor, cea privitoare la măsura în care indivizii din organizație sau din societate încurajează sau privilegiază altruismul, corectitudinea, prietenia, generozitatea sau grija față de ceilalți. Prin această dimensiune este considerată percepția colectivă față de avantajele vieții împărtășite, fără a fi deci un corespondent propriu-zis al colectivismului, de la care însă preia, cel puțin, câteva caracteristici pentru a le marca semnificația și importanța într-un mod mai explicit.

Orientarea spre performanță este o dimensiune pe care o regăsim și în alte abordări (cea a lui d'Iribarne fiind poate printre cele mai cunoscute) prin care este surprinsă distinct percepția colectivă (culturală) a poziției față de eficiența acțiunii. Dimensiunea surprinde gradul în care organizația, societatea și individul, ca membru al acesteia, încurajează, favorizează sau privilegiază realizarea de excepție, performanța și excelența. Este oarecum ceea ce în sistemul lui Hofstede era reflectat prin masculinitate/feminitate, mai ales.

Orientarea spre viitor caracterizează angajarea acțiunii și activității, resurselor și speranțelor pentru a realiza efecte în viitor. Și în cazul acestei dimensiuni avem de-a face cu o explicitare a unei dorințe legate de o opțiune majoră a individului și grupului: între certitudinea imediatului (privilegierea consumului) și speranța unui posibil viitor mai bun (câștig, bogăție); între binele pentru sine și binele pentru cel care va fi; între a face imediat (spontaneitate, imaginație) și a premedita rațional (anticipare, planificare).

Ed. Hall, în demersul său de decodaj cultural, realizează o abordare aparent simplificată a culturii și a specificității culturale, agregând valorile și normele într-un sistem de doar trei dimensiuni: contextul comunicării, timpul și spațiul. Am putea spune că, prin cele trei dimensiuni, Hall fixează coordonatele unei abordări tridimensionale ale culturii și specificității culturale, permițând astfel plasarea oricărei entități într-un sistem complex și aproape exhaustiv ca posibilitate oferită de a accepta oricare dintre valorile și normele comportamentale, atitudinale și ca poziție față de acțiune și soluții. Se întâmplă așa ceva pentru că cele trei dimensiuni „comprimă” sintetic aproape tot ceea ce dă sens și poate explica specificitatea culturală. Prea marea cuprindere a acestor dimensiuni le face însă și dificil de folosit în studiile interculturale. Utilizarea lor cu rol complementar poate aduce însă multe elemente suplimentare de explicare și înțelegere a specificității culturale.

Contextul comunicării, ca o primă dimensiune a decodajului cultural, sintetizează și exprimă caracteristicile valorilor și normelor culturale care produc efecte asupra sensului atribuit, acceptat și înțeles al mesajului vehiculat între emițător și receptor. Contextul comunicării este totdeauna esențial pentru înțelegerea conținutului oricărui mesaj. În general, se poate considera că, pentru a realiza o comunicare eficientă, de fapt o comunicare cu înțelegerea corectă a sensului mesajului, condiția de bază este identificarea clară a ansamblului circumstanțelor (*contextul*) în care se realizează actul comunicării de către fiecare din participanți (emițător și receptor, de fapt). Sensul transmis printr-un mesaj este mediat oricând prin context. Contextul nu este avut aici în vedere doar prin circumstanțele imediate, ci prin ansamblul acestora, formate într-un timp relativ îndelungat, în care indivizii aparținând unei culturi sunt obișnuiți să transforme, într-o manieră specifică, conținutul comunicării într-un mesaj anume construit.

Contextul și sensul sunt legate în mod inextricabil! Nici un mesaj nu este construit în sine pentru a avea invariabil același sens pentru cei care intră într-o relație comunicatională, nici măcar atunci când se dorește efectiv acest lucru. Fiecare cultură are caracteristică o anumită complexitate contextuală, din care derivă claritatea sau ambiguitatea mesajelor și, deci, comunicării. Este vorba despre ceea ce poate fi numit *nivel de ambiguitate*. Prin acest nivel de ambiguitate este generată, a priori, semnificația posibilă a unui mesaj, în sensul de a fi mai precis și explicit sau mai puțin precis și mai puțin explicit. Astfel, prin forma, codarea, mediul și mijloacele de comunicare, un mesaj poate fi direct identificat prin conținut, fiind lipsit de ambiguitate, într-o cultură, în timp ce, un alt mesaj, dintr-o altă cultură, este subtil, bogat în semnificații și ambiguu. În raport cu acest criteriu, o cultură poate fi bogată sau săracă în context (context sărac – *low context* sau context bogat – *high context*). Mesajele nu sunt ele însele bogate sau sărace în conținut, ci doar bogate sau sărace în context cultural.

Timpul este a doua dimensiune a decodajului cultural. Hall consideră că între context și timp există o asociere permanentă și profundă, aceste două dimensiuni

ale culturii neputând fi abordate independent. Contextul este legat de timp, fiind chiar dominat de modul în care acesta este perceput în orice cultură. „Timpul este un limbaj, el structurează și organizează orice activitate. El intervine în orice tip de experiență. Este deci importantă inițierea în limbajul interlocutorului venit dintr-o altă cultură pentru a comunica cu el” (Solange Simons, în *La résistance culturelle*, 2000). Pentru Hall, timpul apare ca „un agregat de concepte, de fenomene și ritmuri care acoperă o foarte amplă realitate”. Conform acestei accepțiuni, timpul trece dincolo de percepția comună și devine o variabilă prin care este poziționat individul sau grupul față de acțiune. În orice caz, sensul atribuit aici timpului este mult diferit de ceea ce cunoaștem sau credem că știm despre timpul fizic, cel meta-fizic sau cel biologic. Nici alte categorii conceptuale (timp profan, timp sacru, metatimp etc.) folosite în diferite alte domenii nu corespund acestei accepțiuni. Chiar dacă ele sunt proprii culturii.

Pentru individul sau grupul în acțiune sau în așteptarea acțiunii, timpul are dimensiune specifică în raport cu dominantele culturale cărora le este acesta „subordonat”. Aceasta înseamnă că, în universul specific fiecărei culturi, timpul are o anumită extensie în raport cu activitățile concrete, cu acțiunea. Timpul trăit și timpul reprezentat sau conceput de fiecare individ nu se suprapun, ci există oarecum simultan. Pentru fiecare există o anume reprezentare a timpului ca sistem de referință pentru acțiune sau... inacțiune. Reprezentarea culturală a timpului apare aici ca percepție cvasi-generală a acestuia într-un anume spațiu și un anumit context. Această reprezentare a timpului „cultural” are importanță în managementul intercultural. Ea este recunoscută la Hall prin ceea ce el numește microtimp. Este vorba despre un timp al acțiunii, un timp perceput prin ceea ce individul și grupul de care acesta aparține inițiază, întreprinde, realizează, finalizează, valorizează într-un interval dat.

Spațiul este dimensiunea complementară a contextului și timpului în cultură. El este considerat, în abordările interculturale, de către Hall prin intermediul „proxemiei”, un neologism prin care este caracterizat „ansamblul observațiilor și teoriilor privind folosirea spațiului de către om ca un produs cultural specific”. Spațiul este reprezentat prin percepția față de distanță. Pentru om există o distanță socială proprie fiecărei culturi și care poate fi estimată ca o distanță psihologică, dincolo de care apare o anumită anxietate. Această distanță este flexibilă, se modifică în funcție de situație, de context. Mijloacele moderne de comunicare (celularul, internetul, televizorul etc.) aduc cu ele o anumită extensie spațială, permit integrarea activităților unor grupuri îndepărtate. Mediul fizic ca și tradiția culturală au influențe decisive asupra percepției față de spațiu. În sens propriu-zis natural, spațiul este delimitat prin simțurile comune, miros, văz, auz etc., putând fi unul vizual, unul olfactiv sau altul auditiv, de exemplu. Aceste spații, să le numim senzoriale, influențează spațiile culturale, fără a le determina în sens strict.

Elementele spațiului „cultural” sunt determinate prin tradiția comunicațională proprie fiecărei zone culturale și mai puțin prin factori naturali,

omul fiind mai neutru față de percepțiile senzoriale. Hall identifică astfel, inspirat de studiile lui Hediger asupra comportamentelor păsărilor (la care ar exista, conform acestuia, o distanță de fugă, una critică, o alta personală și una socială), patru distanțe spațiale la om: intimă, personală, socială și publică. Pentru fiecare dintre aceste distanțe pot fi approximate intervale prin limitele inferioară și superioară respective (modurile spațiului). Aceste intervale au un caracter relativ și pot fi stabilite diferențiat pentru apropiere sau depărtare.

Hampden-Turner și Trompenaars sintetizează valorile și normele culturale în șase dimensiuni: universalism – particularism; individualism – colectivism; ansamblu – detaliu; statut câștigat – statut atribuit; motivație endogenă – motivație exogenă; percepție secvențială – percepție sincronă a timpului. Polaritatea acestor șase dimensiuni are la origine, în demersul celor doi specialiști, nu atât situarea valorilor și a normelor respective între două stări (niveluri) extreme, cât ezitarea permanentă a celor care caută, găsește și aplică soluții între diferite „oferte” culturale. Or, soluțiile la care se recurge pentru rezolvarea problemelor sunt diferite de la o cultură la alta. Individul care se confruntă cu rezolvarea unei anumite probleme, la un moment dat sau într-o perioadă dată de timp, și care cunoaște sau poate cunoaște și alte soluții (oferite de alte culturi) decât cea furnizată de propria cultură va fi în situație „dilematică”. Alegerea este sau trebuie să fie rezultat al unei poziționări interculturale, cea mai bună soluție putând fi o alta decât cea furnizată de propria cultură, poate fi una valorizată într-o altă cultură sau una rezultată din mixarea mai multor soluții „culturale”. „Dilemele” culturale sunt reprezentate prin recurs la cele șase dimensiuni mai sus evocate.

Universalism-particularism ca dimensiune „dilematică” surprinde preferința culturală (dominantă la nivelul unei comunități) față de modul de a formula și a pune în aplicare principii, reguli și mecanisme comportamentale, atitudinale, acționale sau de altă natură în activitatea respectivei comunități. În această dimensiune, universalismul este dominat de valori care favorizează recursul permanent la reguli, coduri, legi, atitudini și comportamente generale, în timp ce particularismul impune valori prin care sunt avantajate excepția, condițiile particulare și relațiile excepționale. Pentru culturile universaliste este importantă impunerea și respectarea aceluiași reguli, legi și principii, iar pentru culturile particulariste accentul este pus pe ceea ce este diferit, pe excepție și plasarea în context, considerarea individului prin prisma poziției sale și în relațiile cu ceilalți.

Individualism-colectivism este o a doua dimensiune a demersului realizat de Hampden-Turner și Trompenaars, dimensiune care aduce, cel puțin prin denumire, cu cea pe care o întâlnim la G. Hofstede. Aici, însă, accentul este pus pe valorile prin care individul este încadrat social și răspunde chemărilor comunității din care face parte. Vom regăsi și elemente ale valorilor considerate în programul mental, dar într-o configurare și cu un conținut puțin diferite. Astfel, individualismul „dilematic” are accentele pe libertate individuală, independență și interes personal, pe drepturile omului, concurență și competitivitate, în timp ce colectivismul asociat

relevă responsabilitatea socială, armonia relațională, altruismul și cooperarea. Pentru culturile individualiste, persoana creatoare de valoare, care caută permanent, descoperă și inovează pentru a prospera, având inițiativă și responsabilitatea asumată asupra opțiunilor sale este recunoscută ca fiind reprezentativă. În culturile colectiviste, persoana care dă sens este una prin care grupul se regăsește ca zonă de acțiune și de interes, motivând și responsabilizând individul și furnizându-i o anumită stare de spirit „socială”.

Viziune de detaliu – viziune de ansamblu este o dimensiune ce pare a fi derivată din microtimpul lui Hall, prin ea fiind pusă în evidență o dominantă acțională prin care individul este mai mult sau mai puțin preocupat de realizarea conținutului în raport cu realizarea formei. Detaliul este atributul preferințelor pentru valori marcate de simplificare și reduționism, de analitic, grijă față de obiectivitate și precizie, de apropierea de componentele unui ansamblu (individualist-atomist). Ansamblul este supus valorilor care preferă abordarea holistică, sintetică și grija pentru relație și generalitate. Culturilor dominate de căutarea detaliului le este caracteristică precizia, stăpânirea sentimentelor, rapiditatea și corectitudinea execuției, rigoarea și respectarea angajamentelor, entitățile funcționând în principal pe baza reacțiilor produse de acțiunile lor. Culturilor care pun accent pe ansamblu le sunt specifice preferința pentru formă, pentru complexitate și generalitate, pentru imagine și nevoie de echilibru, calitatea fiind o valoare care orientează și responsabilizează individul.

Statut social câștigat – statut social atribuit ca dimensiune „dilematică” caracterizează opțiunea culturală în materie de rol, loc și importanță a individului în fața diferitelor situații de poziție cu care acesta se confruntă pe parcursul vieții. Statutul câștigat este specific culturilor în care valorile de reușită și de rezultate obținute sunt cele care dau sens poziției individului ca membru al unei comunități. Toți membrii comunității în cauză sunt egali, cei care câștigă ajungând aici prin determinare, prin rezultatele obținute și prin calitatea producției furnizate. În cazul statutului atribuit, individul este favorizat de moștenire, potențial și relații. În acest caz, poziția socială este un privilegiu prin care posesorul dispune de posibilitatea obținerii de favoruri, unele meritate, altele nu.

Motivare endogenă – motivare exogenă apare ca dimensiune prin care se realizează poziționarea față de originea și suportul acțiunii. Astfel, în cazul motivării endogene, conștiința și convingerea personale furnizează declanșarea, continuarea și finalizarea acțiunii, în timp ce, pentru motivarea exogenă, acestea sunt condiționate de exemplu și influență externă. Pentru motivarea endogenă, virtutea este o calitate interioară, provenind din voință, convingeri, credințele fundamentale și sufletul fiecăruia. Individul știe ce este adevărat, știe că are un suflet sau o puritate și integritate care-i conferă valoare și pe care se poate baza. În cazul motivării exogene, virtutea este exterioară individului, avându-și originile în ritmurile naturii, frumusețea și puterea acesteia, în estetica mediului și în relații.

Indivizii trăiesc și se produc aici inspirându-se din natură și răspunzând cu delicatețe acțiunilor și forțelor sociale și naturale.

Timp secvențial – timp sincron apare ca o dimensiune prin care este surprinsă poziționarea culturală față de timp, un timp considerat ca resursă a acțiunii și nu ca o coordonată a acesteia. Timpul secvențial este perceput de culturile pentru care această resursă este disponibilă și consumată într-o succesiune de etape, ca o cursă pe un traseu definit. Acest timp este conceput și perceput în diviziunile sale convenționale (secunde, minute etc.), prin care este realizată evoluția doar într-un singur sens. Timpul trecut este consumat sau pierdut și nu poate fi recuperat. Timpul sincron apare ca răspuns cultural dilematic sub forma unui „dans de corespondențe subtil coordonate”. Acest timp este ciclic, totul fiind supus unor reluări în alte intervale sau perioade.

Philip d'Iribarne, mai apropiat de viziunea antropologică, realizează o agregare mai puțin explicită a valorilor într-un set de trei dimensiuni caracteristice: raporturile umane; evaluare-performanță; raportul dintre modernitate și tradiție. Sistemul propus este, de fapt, o combinație de valori culturale în care pot fi regăsite elemente din alte demersuri aduse la o poziționare culturală particulară, cea franceză. Dimensiunea evaluare-performanță este menită a sugera preferința și înclinația indivizilor dintr-o cultură spre valori prin care sunt mai mult sau mai puțin determinați a căuta și găsi în mod eficient câștigul, înțâietatea, poziția de învingător în competiție.

Așa cum se poate constata, sistemele de dimensiuni concepute de diferiți autori, pentru diferite cercetări realizate, nu sunt nici unitare, nici conforme cu anumite așteptări. Anumite dominante și preferințe culturale ale autorilor respectivi sunt mai mult sau mai puțin evidente. Dintr-o asemenea eterogenitate de principii, de filosofii și metodologii au rezultat și analize și interpretări diferite, cu poziționări culturale variabile, chiar și pentru una și aceeași cultură. Originea culturală, ca și formarea și experiența cercetătorului, influențează mult modul de realizare al unor astfel de cercetări, de unde și diferențe de acest gen. Dincolo de acest aspect, trebuie recunoscut și admis faptul că specificitatea unei culturi este legată de intervenții ale unui număr important de factori, cunoaște o dinamică particulară dificil de surprins, de exprimat și măsurat.

Măsurarea intensităților comportamentale, atitudinale sau ca poziție față de acțiune nu este deloc simplă și, mai mult, furnizează deseori rezultate contradictorii chiar și atunci când metodologia și instrumentele folosite în cercetare par a fi fost aceleași. Câteva studii referitoare la România sunt edificatoare (vezi tabelul nr. 3.1) În aceste rezultate, este destul de vizibilă influența originii culturale a specialiștilor în cauză asupra modului de a realiza cercetarea, de a analiza și interpreta rezultatele obținute.

Tabel 3.1 Dimensiunile programului mental obținute, în diferite studii, pentru România

| Dimensiunea | Catană | Hofstede | Gallup RO |
|-------------|--------|----------|-----------|
| PDI | 70 | 90 | 31 |
| PDV | 53 | 30 | 49 |
| MAS | 67 | 42 | 39 |
| UAI | 51 | 90 | 61 |
| LTO | - | - | 42 |

3.4. Specificitatea culturală în afaceri și în management

Cultura este o realitate complexă, asupra căreia s-au aplecat cercetători din diferite domenii, de unde și o mare varietate de abordări și, implicit, de perspective și viziuni, de opțiuni și puncte de vedere, de accepțiuni și definiții. Dincolo de această împrăștiere, pot fi constatate două direcții de abordare sensibil diferite.

O primă direcție încearcă să impună un sens general, omogen și unitar al culturii, aceasta fiind considerată ca putând fi, evolua și acționa doar ca întreg, ca ansamblu complex care dă sens oricărui fapt, element, obiect sau oricărei activități etc. provenind dintr-un anumit spațiu, anumit timp și la nivelul unei anumite comunități. Faptul că unei asemenea culturi i se poate asocia o anumită structură este sau poate fi considerat mai degrabă artificial, rezultat al unei voințe de a realiza studierea acesteia.

A doua direcție este mai puțin asumată explicit, propunând însă perspective particulare și structurale asupra culturii, realizând separarea unor aspecte ale acesteia din motive de analiză sau interpretare. Avem astfel anumite sensuri particulare, derivate sau asociate ale culturii, fără a fi în cauză vreun anume reduccionism. Este și cazul accepțiunii care este, de regulă, reținută pentru studiile și cercetările interculturale.

Abordarea specificității culturale prin prisma pragmatismului organizațional și administrativ obligă la câteva precizări conceptuale și metodologice de care trebuie ținut seamă. Acestea trimit la poziționări particulare față de filosofia culturii, teoria economică și organizațională și, mai ales, de sensul unora dintre conceptele, tehnicile și instrumentele la care se face apel în respectivele demersuri. Identificarea acestor elemente din abordarea interculturală poate fi realizată sintetizând și integrând rațional cele mai importante demersuri întreprinse până la acest moment, la unele dintre acestea făcând referire în acest text.

A. Sensul organizațional al culturii nu este propriu-zis particular, el avându-și originea în ceea ce reprezintă respectiva realitate, în sensul ei general: „ceea ce interpretează și dă sens relației pe care omul ca membru al unei societăți o întreține cu mediul său” (Dupriez și Simons, 2002). O asemenea accepțiune asupra culturii are relevanță generală și, în același timp, permite realizarea unei corespondențe obiective între această realitate și o altă realitate, mai concretă și mai direct

identificabilă, întreprinderea ca loc și timp al realizării acțiunilor realizate în vederea atingerii scopului unui grup de interese, pe de o parte și managementului acesteia, pe de altă parte. Legătura respectivă este mai explicit realizată prin poziționarea subiectivă pe care fiecare individ o poate realiza față de cultură. Într-o astfel de considerare subiectivă, cultura devine un cadru și un mod de a reacționa față de provocările mediului, o relație între nevoi și maniera de a le acoperi, între problemele la care trebuie căutate soluții și rezolvările propuse pentru a ajunge la acestea.

Pornind de la această accepțiune generală, sensul organizațional al culturii pune accentul pe comportamente, atitudini, poziție față de acțiune și sensul valorizării acestora în activitățile organizației, întreprinderii, corporației sau componentelor administrative ale unui sistem economic, social sau chiar politic. Întreprinderea este cel mai semnificativ univers în care se întâlnesc diferite culturi, locul în care interferarea culturală produce acțiune în mod voit și rațional sau în mod spontan și intuitiv sau imaginativ. La acest nivel are loc relaționarea dintre indivizi de origini culturale diferite, organizați însă după filosofii, structuri și reguli prestabilite și comune de funcționare. Diferențele etnice, de limbaj, de religie etc. nu dispar într-o asemenea entitate, ci sunt puse să acționeze în comun pentru a atinge un același scop.

Prin soluțiile oferite de fiecare membru al grupului, întreprinderea și managementul acesteia își poate îmbogăți și ameliora portofoliul de soluții, poate obține astfel un avantaj competitiv important. Prin elementele acționale esențiale ale culturii (comportamente, atitudini, poziții față de acțiune și față de soluții) putem avea o percepție mai corectă asupra contextului în care va fi realizată cercetarea interculturală și modalităților în care se poate proceda pentru a ajunge la rezultate semnificative.

B. Problema limbajului este una de relaționare între sensul ordinar și cel profesional al oricărei abordări, a abordărilor interculturale, în principal. În aceste abordări este nevoie de o plasare corectă în raport cu sensurile pe care limbajul folosit în fiecare din culturile care fac obiect al cercetării le au sau le pot căpăta în comunicare. În problematica limbajului, problemele conceptuale (vezi *supra* § 1.7.) ocupă un loc important, fiind însă componentă a rezolvărilor, răspunsurilor sau soluțiilor propuse prin abordările interculturale. A priori însă, în orice studiu intercultural se pune o problemă de sens conținut în cuvânt, expresie, gest, atitudine etc. Sunt aspectele necesare a fi clarificate înainte de demararea unei cercetări interculturale pentru a concepe planul, a propune acțiuni, a construi întrebări și chestionare, a alege metode și tehnici etc. potrivite fiecăreia din culturile vizate.

Problematica limbajului este cea care marchează începuturile abordărilor interculturale și trimite la defrișarea înțelesului cuvântului, expresiei, dar și a ceea ce face parte din limbajul non-verbal, din atitudini, simboluri, cutume și alte asemenea elemente codificate ale culturii. Comunicarea în negociere, traducerea textelor oficiale și neoficiale, interpretarea codurilor și a simbolurilor în cadrul

acțiunilor de comunicare, construire și aplicare contracte, convenții etc., metamorfozele vehiculate prin cuvânt și operatori convenționali devin elemente de bază în înțelegerea și valorizarea specificității culturale la acest nivel.

C. Poziționarea față de religie și religiozitate este delicată, dar extrem de importantă în abordarea interculturală. Religia și religiozitatea unei populații sunt anticipabile cu suficientă precizie în ceea ce privește caracteristicile lor generale, dar pot aduce numeroase dificultăți prin detalii care nu au constituit obiect al unei poziționări anterioare corecte. Abordarea interculturală trebuie să facă diferențierea corectă între morala religioasă și cea profană, între ceea ce poate fi dependența față de credințe și confesiuni religioase și ceea ce poate fi etic sau moral dincolo de acestea într-o cultură sau alta.

Individul este marcat în mod profund de religie și confesiune, chiar dacă nu pare a fi produsul integral al acesteia. Unele comportamente, atitudini și poziții față de acțiune au origini subtile în religie sau în morala derivată din discursul, practicile și activitățile instituțiilor religioase. Religia și religiozitatea ar trebui să furnizeze abordărilor interculturale cel puțin două categorii de repere. O primă categorie este de natură explicită și poate fi identificată prin recurs la date și informații prezente în memoria externă comună a diferitelor comunități și se referă la credințe, practici, simboluri, ritualuri sau texte specifice. Asemenea elemente caracteristice oricărei religii sau filosofii religioase vor putea fi considerate în planificarea cercetărilor interculturale (evitarea sau marcarea distinctă a zilelor de sărbătoare) ca și în maniera de implicare a unor aspecte provenind din aceste dimensiuni ale specificității culturale (referințe la simboluri și comportamente religioase, la integrarea sau evitarea contactului cu unele practici sau tradiții religioase etc.) în abordările de acest tip.

O a doua categorie o constituie reperele religioase implicite, identificabile la nivelul memoriei interne a indivizilor și a comunității acestora în raport cu religia sau religiozitatea specifice. Aici ne întâlnim cu derivate atitudinale sau comportamentale ale religiei sau ale relației dintre individ și divinitate sau univers (ca un corespondent „ateu” al divinității). Apare, la acest nivel, al reperelor implicite, o anumită „alinieră” filosofică, comportamentală sau atitudinală a indivizilor din aceeași comunitate, „alinieră” care nu poate fi pusă decât pe seama respectivei relații, constituind o dominantă invizibilă sau puțin vizibilă a influenței respectivei religii sau religiozități comune (împărtășite de membrii comunității respective sau doar fiind la originea formării culturale a acesteia).

D. Codificarea culturală relevată prin simboluri, rituri, obiceiuri, tradiții, gesturi obligă la o poziționare atentă a cercetătorului ca și a beneficiarului studiilor respective față de elemente sau aspecte ale specificității culturale care ar putea influența prin denaturarea rezultatelor abordărilor interculturale. Pregătirea respectivelor studii ar trebui să țină seama de cel puțin cele mai sensibile deformări pe care codificările existente în fiecare cultură le-ar putea determina asupra înțelesurilor inițiale ale mesajelor comunicate prin întrebările și răspunsurile la

chestionarele, interviurile sau întrevederile ce vor fi realizate, asupra aspectelor esențiale ale observării, estimării sau cuantificării diferitelor variabile din abordările interculturale. Apare și aici ca și în privința altor elemente ale abordărilor de acest gen un paradox specific: decodificarea este scop, dar și exigență inițială. Pentru a reuși în orice abordare interculturală trebuie, înainte de toate, corect plasate culturile în cauză chiar în raport cu câteva dintre aspectele care furnizează diferențele: înțelesuri reciproce ale conceptelor de bază ale cercetării, rolul moștenirii, învățării, experienței proprii, importanța acordată imitării, inovării, și, mai ales, poziții adoptate de subiecții antrenați în cercetare față de aspectele conținute în diferitele acțiuni, documente și intervenții care vor fi realizate.

E. Cadrul culturii naționale, organizaționale și profesionale și diversitatea culturală obligă la elaborarea de diagnostice culturale și interculturale. Interpretările și recomandările privind filosofia, construcția managementului și aplicarea acestora la orice nivel nu pot fi revelate sau găsite decât prin raportare la modul în care individul sau grupul construiesc, aleg și aplică anumite soluții pentru rezolvarea acelorasi probleme. Opțiunea sau preferința pentru anumite soluții este culturală și nu poate fi relevată decât prin analiza și cunoașterea specificității culturale.

F. Centrarea ideologică furnizează elemente de diferențiere subtilă care nu pot fi sesizate decât prin recurs la analiza de conținut a cuvântului, a expresiei, gestului în legătură cu realitatea pe care o desemnează în fiecare dintre culturile care interrelaționează în acțiunea de afaceri, politică, administrativă etc. Existența dominantelor ideologice în orice cultură obligă la corecta identificare a acestora prin studii și analize de diagnosticare. Diagnosticul intercultural este instrumentul potrivit pentru analiza efectelor reciproce ale relației dintre culturi diferite și identificarea soluțiilor și recomandărilor corecte privind adaptarea la specificitatea culturală (totdeauna în dublu sens, între cele două culturi, între cele două întreprinderi sau organizații, două țări sau regiuni ca și între management și angajați).

3.5. Condiții ale diagnosticării culturale

Ca în orice activitate de cercetare, abordarea interculturală are nevoie de câteva coordonate de bază pentru a putea fi concretă, fidelă și conformă cu realitatea și pentru a putea oferi, prin intermediul rezultatelor obținute, informații și date comparabile. Un set minimal de premise sau condiții ale abordării interculturale ar trebui să realizeze o poziționare teoretică, metodologică și empirică corectă a cercetătorului în raport cu elementele asupra cărora se va opri în observările, măsurările, analizele și interpretările pe care va fi obligat a le întreprinde. Printre aceste condiții, câteva sunt mai importante:

– Definirea corectă a contextului și a conceptelor de bază ale diagnosticării: cultură, specificitate culturală, management, intercultural, valoare, normă și

dimensiune a specificității culturale, organizație, administrație, negociere etc. Elementele respective trebuie să aibă sens și să fie în acord cu scopul și obiectivele realizării abordării și, respectiv, diagnosticării interculturale. Deși pare contradictorie, o asemenea poziționare de sens, prin această primă condiție este exprimată nevoia de ancorare a oricărei cercetări într-o anumită problematică și printr-o anumită deschidere asupra acesteia în funcție de ceea ce se urmărește ca soluție, recomandare, anticipare etc. De exemplu, pentru o problemă de promovare a unui produs pe o altă piață, analistul se poate opri doar asupra aspectelor interculturale importante și semnificative pentru marketing și studiul de piață, cu accent pe dimensiuni specifice ale culturii care fac legătura cu diferitele categorii de intangibilități (statice sau dinamice). Variabilele unei asemenea abordări, legate de dimensiunile specificității culturale care vor fi integrate în diagnosticul ce va fi construit, vor trebui astfel selectate și definite încât să poată caracteriza corect influența diferitelor caracteristici comportamentale, atitudinale și ca poziție față de acțiune asupra viitorului cumpărător.

– Abordarea interculturală specifică, de la cultură la cultură (fiecare cultură are propria imagine asupra altei culturi), ținând cont de cel puțin următoarele elemente: „centrarea ideologică” (poziționarea predeterminată ideologic a fiecărei culturi); considerarea altor percepții (stereotipuri) culturale (ale altor culturi asupra culturii vizate); aspectele obiective ale relației dintre cele două culturi; scopul și obiectivele propuse prin adaptarea sau integrarea culturală. O asemenea condiție conduce la ideea că abordarea interculturală și diagnosticarea astfel realizată, prin recurs la studii anterioare ale unor specialiști de un bun nivel, dar având alte origini culturale, nu este a priori acceptabilă și potențial corectă în raport cu specificitatea culturilor în cauză. Studiile lui Hofstede, ale lui Trompenaars sau Hall, de exemplu, corecte metodologic și dorit obiective, suferă și ele de influențele culturilor de origine ale autorilor respectivi asupra modului în care cercetările acestor profesioniști ai abordărilor interculturale au fost realizate, asupra construcției întrebărilor din chestionare ca și asupra analizei și interpretării rezultatelor obținute.

Asemenea rezultate nu trebuie neglijate. Ele sunt utile în organizarea și realizarea abordărilor interculturale și pot servi ca baze de comparație pentru studii și analize întreprinse de specialiști provenind din culturile vizate. Astfel, pentru o abordare interculturală România–Polonia este bine să participe specialiști în intercultural, manageri, antropologi, sociologi etc. din cele două țări, din două organizații sau întreprinderi interesate din aceste două țări etc. Rezultatele ce vor fi obținute vor conține propriile lor erori, multe determinate de subiectivismul cultural al participanților la studiu, dar vor avea o mai bună reprezentativitate pentru un diagnostic specific celor două culturi, pentru două sau mai multe întreprinderi sau organizații din cele două țări (culturi) etc. Prin compararea rezultatelor cu cele obținute prin cercetări anterioare de un bun nivel, precum cele întreprinse de specialiști la care am făcut anterior referire, pot fi realizate corecturi,

amendamente și adaptări sau pot fi sesizate neconcordanțe care vor trebui apoi verificate și validate prin alte studii.

– Considerarea specificității culturale așa cum este și nu așa cum am vedea-o sau ni s-ar părea potrivit să fie aceasta prin prisma comportamentelor, atitudinilor și pozițiilor față de acțiune sau de soluții. Ar trebui acceptată a priori ideea că nu există aspecte pozitive sau negative, de bine sau de rău, favorabile sau nefavorabile în legătură cu o anumită cultură sau cu unele aspecte, mai mult sau mai puțin relevante, ale acesteia, ci numai realitatea culturală ca atare. Această specificitate culturală trebuie și poate fi valorizată. Este un aspect important în abordarea și diagnosticarea interculturale de care deseori se uită, chiar și în studii de o bună calitate. Uneori, tentația comparărilor subiective este demascată de concluzii pripite conform cărora, de exemplu, culturile individualiste apar în țări mai dezvoltate economic etc. Or, la analize mai nuanțate, se poate constata că există și pot să apară situații care contrazic astfel de concluzii cvasi-generalizatoare. De aici ideea că o cultură oarecare, manifestată ca realitate acțională prin indivizii care o împărtășesc, nu este nici bună nici rea, nici în sine și nici în raport cu alta sau cu alte culturi. Orice cultură poartă în ea germenii unei dezvoltări economice, umane, sociale etc., factorul management fiind acela care poate conecta între ele elementele specifice ale respectivei realități, poate lega aceste elemente de scopul și obiectivele unui grup de interese (întreprindere, organizație, structură administrativă etc.) pentru a le face realizabile în condiții de eficiență, performanță, viabilitate, durabilitate etc.

– Acceptarea dinamismului culturii este una dintre condițiile deseori neglijate în abordarea și diagnosticarea interculturale. Or, cultura, ca orice altă realitate umană, este supusă unor intervenții și influențe permanente, deloc sistematice și cu sens determinat, făcând-o puțin previzibilă și imposibil de controlat în profunzimile sale. Prin acceptarea dinamismului cultural trebuie avute în vedere schimbările care se produc în timp asupra elementelor constitutive ale culturii, inclusiv la nivel de comportamente, atitudini, poziții față de acțiune și față de soluții, ca aspecte relevante în afaceri și management. Unele dintre schimbările respective se produc în timp îndelungat, altele sunt aproape spontane, dacă la acest nivel câțiva ani poate fi considerat un timp scurt sau un „moment” neașteptat de schimbare. În general, despre dinamica culturală se vorbește în termeni de evoluție de durată, cu toate că, uneori, avem de-a face cu schimbări rapide sau relativ curente de poziționări ale indivizilor și ale comunităților față de diferite valori și norme culturale. Astfel, dimensiunile legate de religie, istorie și filosofia socială a unei comunități au o evoluție destul de lentă, fiind identificabile și explicabile pe termen lung, ceea ce obligă la studii și analize interculturale pe durate mari sau cel puțin la intervale suficient de mari de timp. În schimb, anumite atitudini și comportamente legate de estetic și pragmatic, mai ales, cunosc o dinamică mult mai accelerată, se supun ritmurilor unor schimbări curente, mai ales în anumite perioade de timp. În aceste condiții, abordarea și diagnosticarea interculturale vor

trebui reluate periodic sau, cel puțin, de fiecare dată când este nevoie de o asemenea actualizare. Ceea ce era specific culturii românești cu privire la religiozitate și morala creștină în anii primei jumătăți de secol XX pare a fi rămas, în linii mari, valabil încă. În ceea ce privește însă gusturile și preferințele estetice, lucrurile au evoluat aproape spectaculos, făcând dificil de comparat și înțeles modul de a se îmbrăca și a se supune cochetăriei ale unui român din două momente relativ apropiate între ele, 1990 și 2010, de exemplu.

– „Fotografierea” la un moment dat a realității culturale (abordarea sincronă) și reluarea succesivă a „cadrelor” culturale la diferite momente (abordarea diacronă) face parte dintre condițiile de bază ale abordării și diagnosticării interculturale. Abordarea sincronă este obligatorie atâta vreme cât problema pentru care se caută rezolvări vizează recomandări și soluții pentru afaceri și management. În această zonă, dominată de rațional, de pragmatism și de acțiune, prezentul este cauza și tot prezentul este și finalitatea. Sunt puține culturile pentru care poziționarea dominantă nu este prezentul griji, acțiunii și realizării. Afacerea și managementul se realizează cu oamenii zilei și nu cu indivizi virtuali, care vor putea fi disponibili după un timp, eventual ca rezultat al unei acțiuni concertate de schimbare culturală. În general, politica, afacerile, acțiunile managementului se desfășoară la un moment dat, într-un loc și un context determinate și trebuie să țină seama de realitatea culturală (comportamente, atitudini, poziții față de acțiune) a acestora; managerul și managementul nu pot aștepta schimbări culturale semnificative pe termen scurt chiar și atunci când așa ceva s-ar putea realiza printr-un construct adecvat de „cultură organizațională”. Abordarea diacronă, prin considerarea evoluției în timp a culturii și specificității culturale, este necesară ca un complement al respectivelor studii. Printr-o asemenea abordare se realizează de fapt o actualizare a datelor în asemenea studii, atunci și atâta timp cât este nevoie.

– Interpretarea obiectivă a atitudinilor, comportamentelor și pozițiilor actuale (la momentul studiului) față de acțiune și de soluții este o condiție ce trebuie impusă atât analistului de intercultural, cât și managerului sau omului de afaceri care va folosi rezultatele abordării și diagnosticării interculturale. Momentul respectiv este cel al acțiunii pentru care sunt folosite rezultatele studiilor interculturale în cauză. Apare aici un aspect mai complex al abordărilor de acest tip, totdeauna existând un decalaj între perioada de realizare a studiului intercultural, elaborării diagnosticului și generării de recomandări și soluții pe baza acestuia, pe de o parte, și perioada valorizării acestora în activitatea practică, în acțiunea pentru care s-a investit efortul de cercetare, pe de altă parte. Deși poate fi admis că între aceste două momente – perioade ale demersului – pot să apară schimbări în privința dimensiunilor specificității culturale avute în vedere, este puțin probabil ca acestea să aibă relevanță dacă intervalul care separă timpii respectivi nu este prea mare. Explicarea comportamentelor, atitudinilor și pozițiilor față de acțiune poate fi utilă pe termen mediu și lung, dar nu este decât o întreprindere cu șanse mici de reușită care poate conduce la avansarea de

propuneri, recomandări și soluții pentru ameliorarea și eficientizarea deciziilor și acțiunilor managementului. Aceste sarcini nu revin managerilor sau managementului, ci responsabililor culturali, sociali sau politici, naționali sau regionali.

– Alegerea sau construirea strategiei de cercetare interculturală, fie prin recurs la unul dintre demersurile cunoscute (matricea diversității culturale, sinergia culturală, decodajul cultural, orientarea valorilor, demersul socio-economic etc.), fie prin realizarea unui demers specific (uneori, demersurile deja propuse nu furnizează rezultate corecte din cauze diferite, identificabile însă și posibil a fi considerate prin intervenții adecvate). Ca o asemenea strategie, studiile și cercetările anterioare deja realizate (vezi *infra*, § 4.1.) recomandă mixarea între sincron, holistic și interdisciplinar, cu recurs la tehnici, procedee și instrumente adecvate acestora: observare, anchete pe bază de sondaj, analiza evenimentelor critice, analiza fenomenologică, analiza de conținut, analiza comparativă etc. Strategia de cercetare în abordarea interculturală trebuie aleasă, construită sau adaptată în funcție de o multitudine de variabile și parametri: scop și obiective (la ce va servi diagnosticul intercultural astfel elaborat?); datele și informațiile disponibile asupra culturilor în cauză (care țări sau regiuni?, ce situare spațial-geografică și politică au acestea?, ce structură etnică, religioasă sau lingvistică este proprie populațiilor vizate? etc.); cunoștințele asupra metodelor, tehnicilor și instrumentelor posibil a fi utilizate; sistemul de dimensiuni ale specificității la care se va recurge, care va fi împrumutat, adaptat, reconstruit sau elaborat; locul cercetătorului în raport cu obiectul analizei etc.

Dincolo de aceste condiții cu caracter general, privitoare la diagnosticarea culturală, trecerea la abordarea interculturală obligă la impunerea și respectarea unui set de condiții suplimentare pentru a asigura comparabilitatea rezultatelor între culturi diferite, țări, națiuni sau regiuni.

Una dintre aceste condiții se referă la corecta stabilire a mărimii și structurii eșantioanelor pentru studiul specificității culturale din fiecare țară sau cultură. La nivel de cultură națională, studiile realizate de Geert Hofstede (vezi G. Hofstede, G. Jan Hofstede, M. Minkov, H. Vinken, 2008) recomandă mărimi ale eșantioanelor de 50 de respondenți, în cazul unei omogenități normale a acestora. Atunci când se recurge la eșantioane eterogene (origine pe medii, studii, vârstă, religie etc.), abordarea ar trebui realizată pe subeșantioane omogene pentru a avea condiții de comparabilitate la acest nivel. Acestea nu ar trebui să fie sub nivelul minim de 20 de respondenți, rezultatele obținute prin studiul unor asemenea selecții nemaiaivând semnificativitate. Dincolo de aceste mărimi minime recomandate pentru nivelurile eșantioanelor și subeșantioanelor, pentru a asigura reprezentativitatea și comparabilitatea rezultatelor între țări și regiuni diferite, acestea trebuie să satisfacă condiții de structură, de perioade de timp și de situație. Lucrările publicate de Hofstede sau de acesta împreună cu colaboratorii săi atrag astfel atenția asupra unor erori care se fac atunci când alți cercetători, operând cu

eșantioane având alte structuri, selectate din alte locuri, alte grupuri comunitare sau alte perioade de timp, compară rezultatele pe care le obțin cu cele furnizate anterior de alte studii sau alte echipe, în alte condiții. Din nefericire, literatura de specialitate este destul de abundentă în asemenea exemple.

O altă condiție privește obligativitatea considerării analizelor ca și a rezultatelor astfel obținute la culturile naționale sau cele regionale și, în niciun caz, la cele organizaționale sau comunitare de grup social, religios, lingvistic sau de altă natură, mai restrânse și, implicit, mai omogene. Datele folosite în astfel de cercetări, în conformitate cu problema, cu premisele și cu metodologia folosită privesc aspecte care pot fi derivate cu titlu de rezultante sau mărimi medii estimate ce definesc doar comportamente și atitudini generice, având un caracter abstract și fiind valabile doar prin raportare la modelul convenit de abordare a culturii și a specificității culturale la un anumit nivel (național sau regional, în cazul programului mental ierarhizat propus de Hofstede, de exemplu). Pentru poziționarea persoanelor sau indivizilor, a culturilor organizaționale sau profesionale, a culturilor unor entități omogene sub un anumit aspect, trebuie concepute și folosite concepte și modele specifice, evident diferite de cele pe care le putem folosi pentru cercetarea culturilor naționale și regionale și pentru a realiza diagnostice interculturale.

3.6. Construcția unui diagnostic

O abordare interculturală se realizează printr-o succesiune de activități și acțiuni de identificare, căutare, tratare, analiză și interpretare a elementelor caracteristice unui număr dat de culturi (țări, regiuni, locuri, organizații sau întreprinderi). Caracteristicile asupra cărora este realizată cercetarea sunt selectate în funcție de cerințele, premisele și condițiile studiului care va fi întreprins. Tehnica de realizare a abordării interculturale poate fi numită diagnosticare, iar sinteza rezultatelor poate fi redată sub forma unui diagnostic. În fapt, după cum cercetarea se realizează asupra unei singure culturi sau asupra mai multor culturi, diagnosticarea poate fi culturală sau interculturală, iar diagnosticul poate fi, la rândul lui, cultural sau intercultural.

Diagnosticul cultural aduce caracteristicile unei anumite culturi într-o structură specifică prin măsurare sau cuantificare, explicare sau derivare a unor elemente concrete, având sens și dimensiune. Respectiv elemente caracteristice ale unei culturi figurează în asemenea construcții de diagnosticare sub diferite denumiri, mai adesea considerate prin termeni ca valori, valori și norme sau, în managementul intercultural, dimensiuni ale specificității culturale. Teoretic, cel puțin, un diagnostic cultural poate fi propus și elaborat la nivel național (țară), regional sau local (localitate sau comunitate specifică), dar și pentru o organizație sau întreprindere (cultura organizațională sau corporatistă), pentru o meserie sau profesie, pentru o funcție sau un set de atribuții de conducere etc. Pentru fiecare tip

de diagnostic sunt reținute doar elementele specifice culturilor în cauză. Un asemenea diagnostic are rolul lui în diferitele studii, pentru antropologi sau sociologi, pentru manageri sau oameni de afaceri etc. Astfel, diagnosticul cultural poate furniza informații și date legate de o anumită cultură, dar și idei, recomandări și sugestii pentru a acționa mai potrivit în interiorul acesteia. Contrar unei posibile accepțiuni de rutină, diagnosticul cultural nu furnizează „calificative” cu privire la starea de sănătate sau la modul în care evoluează o cultură, ci doar indicative cu privire la nivelul sau poziția față de valori și norme ale specificității culturale ca și la modul și gradul de integrare ale acestora (norme și valori) în sisteme culturale unitare, caracterizând fizionomii comportamentale, atitudinale și ca poziție față de acțiune ale indivizilor unei comunități (geo-politice, etnice, religioase, sociale etc.). Cu asemenea niveluri relative, diagnosticul cultural poate fi un punct de plecare în elaborarea unui intercultural.

Diagnosticul intercultural realizează poziționarea țărilor, regiunilor sau zonelor cu ajutorul unor caracteristici semnificative pe care le definim ca dimensiuni culturale sau ale specificității culturale. Aceste dimensiunile integrează norme și valori culturale semnificative pentru comportamentele, atitudinile și pozițiilor față de acțiune și față de soluții ale apartenențelor la sau originarilor din fiecare cultură (țară, regiune etc.), astfel încât, din măsurarea, explicarea și analiza lor să poată fi derivate elemente de orientare pentru identificarea, găsirea sau construirea de recomandări și soluții potrivite în fundamentarea și luarea deciziilor de organizație/întreprindere.

Diagnosticul intercultural este rezultatul complex al abordării interculturale și presupune folosirea de metode, tehnici, procedee și instrumente de cercetare adecvate, prin recurs la o strategie potrivită, la un know-how experimentat și la realități reprezentative pentru studiul de realizat. Avem aici în vedere un diagnostic intercultural orientat printr-o anumită problemă interculturală sau multiculturală a unei organizații/întreprinderi. Pentru a ajunge la elaborarea unui asemenea diagnostic intercultural, parcurgerea mai multor etape este necesară.

1. Punctul de plecare al elaborării unui diagnostic intercultural orientat al organizației/întreprinderi este dat tocmai de identificarea și formularea corectă și realistă a problemei pentru care se dorește obținerea de soluții, de recomandări sau, cel puțin, câteva repere semnificative pentru buna rezolvare a problemei respective. În practica de organizație/întreprindere, problema interculturală de rezolvat privește fundamentarea unei anumite decizii cu privire la o viitoare acțiune (recrutare personal, angajare, formare echipe, negociere, promovare, lansare pe o nouă piață etc.). În acest sens, stabilirea obiectivelor organizației în raport cu decizia vizată apare ca prim pas în identificarea și formularea problemei.

2. Într-o a doua etapă, poate fi realizată poziționarea culturilor în cauză (cele două sau mai multe culturi antrenate în activitățile sau acțiunile organizației/întreprinderii) în sens geografic, lingvistic, social, religios, administrativ, istoric, educațional și ca nivel de dezvoltare economică. În acest fel vor fi obținute

cel puțin câteva date și informații elementare, dar foarte importante cu privire la valorile și normele culturale specifice, la fizionomiile generale ale membrilor respectivelor comunități.

3. Identificarea, adaptarea sau elaborarea sistemului de dimensiuni culturale (norme și valori culturale agregate) prin intermediul cărora se va realiza abordarea și diagnosticarea interculturale. Această alegere este de nivel strategic, influențând semnificativ realizarea întregului demers. În general, opțiunea se face între cele câteva mai cunoscute și consistente sisteme propuse și folosite până la acest moment: programul mental al lui Hofstede, decodajul lui Hall, ezitarea dilematică a lui Trompenaars și Humpden-Turner etc. Nu rareori se încearcă și uneori se reușește mixarea mai multor sisteme pentru a ajunge la mai bune acoperiri pentru culturile în cauză. Este suficient să ne reamintim aici de faptul că însuși Hofstede a ajuns la a cincea dimensiune a sistemului său de dimensiuni în urma unor întrebări apărute pentru analiza unor culturi asiatice, în particular a celei chineze. Același Hofstede se simte nevoit să adauge alte două dimensiuni sistemului său pentru a putea integra analizelor sale culturi est-europene, în particular ale României și ale Bulgariei.

4. Alegerea sau selecționarea strategiei de cercetare în raport cu natura problemei, resursele disponibile, termenele de realizare și accesibilitatea la metode, tehnici, instrumente și know-how de cercetare, în primul rând. În materie de strategie de cercetare nu pot fi fixate nici standarde și nici proceduri generale, fiecare problemă având caracteristici proprii și făcând-o diferită de oricare alta. Abordarea interculturală la nivel de culturi naționale, regionale sau comunitare este mai generală și poate fi realizată prin recurs la metode și proceduri generale, eventual adaptate la condițiile și resursele disponibile pentru realizarea cercetării. Pentru probleme mai focalizate, privitoare la realizarea de activități sau acțiuni concrete ale organizației/întreprinderii (cumpărare sau vânzare pe o anumită piață, negociere cu un anumit partener, promovare sau lansare pe alte piețe, recrutare, angajare, formare echipe mixte etc.), este nevoie de o construire sau alegere strategică particulară, mai orientată și centrată pe aspectele vizate de misiunea sau obiectivul pentru care este întreprins studiul.

5. Identificarea, căutarea și culegerea datelor și a informațiilor referitoare la fiecare cultură studiată pentru elaborarea diagnosticului intercultural. Pentru probleme concrete de organizație/întreprindere este nevoie de o selecție a tipului de date și informații care vor fi exploatate în construirea diagnosticului intercultural. O asemenea selecție preliminară reduce timpii, economisește resurse și face mai explicite abordarea și rezultatele furnizate prin diagnosticul astfel realizat. Cu titlu de exemplu, dacă o întreprindere din România și-ar fixa ca țintă lansarea unui produs pe piață Polonică, diagnosticul intercultural în cauză ar putea fi adus la zona de investigare necesară unei asemenea activități, implicit la nivel de date și informații de cules și prelucrat. Datele și informațiile de tip multi- și intercultural necesare la nivelul unei asemenea activități sunt mai reduse ca număr și

amplitudine (timp, spațiu, context), dar mai analitice și apropiate de momentul deciziei sau punerii în aplicare a acesteia (lansarea produsului pe piața poloneză, în cazul nostru). Într-o asemenea diagnosticare focalizată, accentul va fi pus pe date și informații privitoare la valori și norme, respectiv la dimensiuni care au legătură cu atitudinile și comportamentele viitorilor potențiali clienți (polonezi sau polonezi dintr-o anumită regiune a acestei țări, în cazul în care o asemenea selecție este preferată pentru lansare). Printre valorile și normele importante într-o astfel de diagnosticare vor apare cele privitoare la estetic, la cunoștințe și mod de valorizare a acestora etc. Dimensiunile specificității vizate în primul rând vor fi cele din zonele evitării incertitudinii și masculinității feminității (în sensul programului mental al lui Hofstede), microtimpului (în cazul privilegierii decodajului cultural propus de Hall) sau performanței (pentru considerarea demersului lui d'Iribarne) etc.

6. Pregătirea și structurarea datelor informațiilor este o operațiune tehnică a abordării și diagnosticării interculturale prin care trebuie asigurată legarea acestora de natura și rezolvarea problemei asumate sau solicitate de organizație/întreprindere. Este vorba de trierea și organizarea datelor și informațiilor pe categorii sau grupe omogene, în serii dinamice, calitative sau structurale semnificative etc. Asemenea operațiuni, realizate în conformitate cu reguli și mecanisme specifice și cu ajutorul unor precedee și instrumente potrivite, vor asigura premise ale unei bune analize și interpretări ulterioare.

7. Tratarea statistică sau econometrică a datelor este, la ora actuală, o etapă în care se realizează un set de operații de prelucrare cantitativă (estimare de parametri și coeficienți, de ecuații și relații, de indicatori de nivel, de structură etc.) prin care se ajunge la rezultate mai precise, având o mai mare verosimilitate și încredere. Recursul la analiza factorială, la estimări econometrice, la analiza comparativă sau la teste statistice de validare ajută mult la obținerea de rezultate viabile și în diagnosticarea interculturală. Diagramele și alte tipuri de grafice, cartogramele și cartodiagramele devin instrumente utile în vizualizarea diferitelor configurații și distribuții, repartiții și conexiuni cauzale etc.

8. Construcția propriu-zisă a diagnosticului într-o formă explicită, ca tabel sau matrice, ca structură logică pe dimensiuni sau după alte criterii considerate semnificative în rezolvarea problemei pentru care a fost cerută sau propusă elaborarea sa. Diagnosticul apare ca un fel de sinteză finală a studiului întreprins și trebuie să conțină, într-o manieră cât mai clară și explicită, elementele de apăsare a dimensiunilor specificității necesare în fundamentarea și luarea deciziilor pentru care a fost cerută elaborarea sa. O formă tabelară sau matriceală poate fi mai ușor de folosit.

9. Analiza și interpretarea rezultatelor este etapa cea mai laborioasă, complexă și vulnerabilă a abordării și diagnosticării interculturale. În această etapă specialistul angajat în diagnosticare ar trebui să se elibereze de orice subiectivism, lucru aproape imposibil de îndeplinit. Rămâne în sarcina acestuia, ca și a mana-

gerului care va valoriza rezultatele astfel obținute, să aprecieze corectitudinea și viabilitatea rezultatelor obținute prin asemenea analize și interpretări pe care un diagnostic intercultural le poate susține. Eliberarea de subiectivism este o cerință a acestor analize și interpretări, fără ca o anumită doză din acest adjuvant să nu aibă partea ei de contribuție în mai buna încadrare a elementelor respective în anumite realități culturale specifice.

10. Formularea recomandărilor și a soluțiilor este etapa de construcție a oricărei abordări interculturale și urmează sau însoțește analiza și interpretarea. Este, de altfel, dificilă separarea strictă a analizei și interpretării rezultatelor diagnosticului de construcția decizională la care aceste rezultate ar trebui să conducă. Într-o poziționare concretă, diagnosticul intercultural va folosi la fundamentarea, ameliorarea sau construcția deciziilor pentru care a fost propus și elaborat. În această etapă este deci obligatorie revenirea la problema inițială, la scopul și obiectivele diagnosticării interculturale.

11. Confruntarea recomandărilor și soluțiilor propuse cu realitățile locale vizate are rolul unei testări a acestora în situații identice, similare sau asemănătoare. În viața reală de organizație sau întreprindere, o asemenea testare este rareori posibilă și, în astfel de condiții, este utilă o validare teoretică, prin posibile scenarii sau predicții controlate.

12. Dezbaterea recomandărilor soluțiilor propuse cu subiecții (persoanele prin care sau asupra cărora se va produce acțiunea prin recurs la acestea) și decidenții (persoanele cu putere în privința selecției recomandării sau soluției de aplicat pentru rezolvarea problemei inter- sau multiculturale în cauză) care vor lua parte în diferite faze ale demersului la care dă naștere decizia pentru care au fost puse în operă recomandările și soluțiile diagnosticării. Este și un posibil înlocuitor al operațiunilor de testare la care am făcut referire în etapa anterioară, dar și o manieră de a conferi respectivelor recomandări și soluții o mai mare forță.

13. Aplicarea recomandărilor și/sau a soluțiilor propuse (sarcina managerilor) se realizează prin crearea elementelor specifice de acțiune, în funcție de natura și caracteristicile problemei: ameliorare, adaptare, integrare, construcție limbaj, imagine, funcționare, mecanism, dispozitiv etc. Aplicarea are nevoie de explicare și înțelegere a aspectelor care au stat la originea abordării și diagnosticării, cei care vor pune în acțiune recomandările și soluțiile nefiind decât rareori aceiași cu cei care au realizat diagnosticarea. Negocierea cu un asociat sau un furnizor dintr-o altă cultură va fi realizată de un negociator având mai degrabă meserie și vocație de comerciant și fiind mai puțin familiarizat cu problematica interculturală sau cu modul în care au fost realizate acțiunile de diagnosticare respective. Acest negociator va trebui să fie sau să devină familiarizat cu aspectele abordării și diagnosticării interculturale pentru a le înțelege, a le accepta și a le folosi în acord cu elementele corespunzătoare.

Diagnosticul intercultural nu furnizează el însuși recomandări și soluții, ci stă la baza identificării, construirii sau adaptării acestora. Aceste recomandări și soluții provin din construcții sistematice ale specialistului în abordarea interculturală, care însă colaborează permanent cu managerul responsabil pentru activitatea, acțiunea sau problema pentru care a fost elaborat diagnosticul intercultural.

Capitolul IV. Metodologie în diagnosticarea interculturală

4.1. Poziționarea metodologică generală

În abordarea interculturală, pentru realizarea diagnosticării, în particular, recursul la metodologie este extrem de important dacă nu chiar esențial. Metodologia este un element central al strategiei de cercetare furnizând premisele realizării unei abordări corecte. Putem considera însă metodologia ca fiind componenta tehnică indispensabilă a unei asemenea abordări, fără a absolutiza rolul acesteia în obținerea celor mai bune rezultate. Specialistul în intercultural este sau trebuie să fie personajul capabil să dezvolte acțiuni în zone complexe și foarte sensibile, având pentru aceasta nevoie de competențe profesionale specifice ca și o mare deschidere pentru înțelegerea realistă și corectă a realităților culturale. Metodologia îi asigură acestuia suportul acțiunii de cercetare, componenta tehnică, instrumentală și operațională a activității de căutare, identificare, prelucrare, analiză și interpretare a elementelor pe care i le poate oferi respectiva realitate pentru a putea fi cunoscută, înțeleasă și explicată. Este însă importantă cunoașterea și stăpânirea acestei metodologii de cercetare pentru a o adapta condițiilor mereu diferite în care trebuie realizată cercetarea.

Cultura, ca realitate complexă, producător și furnizor de comportamente, atitudini și poziții față de acțiune și de soluții, prezintă caracteristici care o fac abordabilă numai prin anumite poziționări potrivite, prin recurs la metode, tehnici, procedee și instrumente adaptate corespunzător și beneficiind de un know-how de cel mai bun nivel. Pentru abordarea culturii, avem nevoie de o foarte bună poziționare epistemologică, de acordarea logicii și metodologiei la caracteristicile sale, nu totdeauna ușor de surprins, de definit, de identificat, de măsurat sau de exprimat. Opțiunile cercetătorilor nu sunt totdeauna tranșante, nici suficient de clare și explicite în materie de poziționare epistemologică, logică sau metodologică. Putem totuși sesiza unele direcții și preferințe oarecum mai clare pentru anumite sisteme sau dispozitive metodologice, pentru care explicațiile nu sunt însă foarte clare și convingătoare în fiecare caz. Cu asemenea aspecte ezitante și pe baze mai mult sau mai puțin explicite, vom încerca să realizăm o schiță aproximativă a corespondențelor necesare și posibile între caracteristicile culturii și specificității

culturale ca domeniu și câmp de defrișare, pe de o parte, și opțiunile logice, metodologice și metodologice ale cercetărilor specifice interculturalului și diagnosticării interculturale. Nu înainte însă de a lămuri unele aspecte legate de construcția strategică a demersului intercultural.

Ca și în alte categorii de cercetare, demersul intercultural, avut aici în vedere, în principal, ca succesiune de activități, acțiuni și procese prin care se realizează diagnosticarea interculturală, este dat ca un parcurs logic sau euristic necesar atingerii unui scop (construcția unui diagnostic intercultural), în funcție de o poziție a priori adoptată ca relevantă față de problema abordată (opțiunea epistemologică) și pe baza unui corp, selectat sau construit special, de metode, tehnici, procedee și instrumente de cercetare (opțiunea metodologică) pe care specialistul în intercultural (cercetătorul) le exploatează în funcție de un know-how de care dispune (acumularea de experiență și rutină, de înțelegere și explicare). Acest set strategic al abordării interculturale nu este niciodată dat sau oferit specialistului. El trebuie totdeauna elaborat în funcție de natura problemei, de contextul realizării demersului, de cunoștințele, abilitățile și competențele echipei, ca și de resursele disponibile. Cercetătorul este cel care caută și trebuie să găsească soluții potrivite pe care să le pună în operă și să le exploateze prin strategia astfel construită.

La nivel de manieră de realizare a demersului, opțiunea este dominant euristică. Cultura nu este un dat universal, ci o realitate profundă, caracterizată prin stări, elemente și conexiuni pentru care nu există scheme sau modele teoretice. Ca fapt social total, ca ansamblu integrat de norme și valori, de aparențe, artefacte, manifestări și esențe intangibile, ca sistem agregat de relații raționale și iraționale, ca ansamblu de unități nedefinibile aflate în mișcare continuă și sub influențe nebănuite, cultura nu se lasă cuprinsă în tipare și nici exprimată prin scheme logice. Ea rămâne permanent o realitate invizibilă, deși concretă, percepută și nu descrisă prin forme sau formule obișnuite, identificabilă prin ceea ce este imperceptibil definit și exprimabilă prin ceea ce cuvântul sau metafora nu pot cuprinde. Este realitatea cea mai concretă și, în același timp, cea mai volatilă și mai puțin accesibilă pentru rațional și simțuri comune. Pentru a capta, surprinde, desluși și înțelege această realitate, este nevoie de apropierea cu migală a cercetătorului deprins cu așteptarea, cu căutarea în necunoscutul aparent mărginit și de ezitarea specifică mângâierii unei ființe diafane, ale cărei forme și frumusețe dispar la simpla atingere.

Logica rece nu este o bună așteptare în ceea ce privește cunoașterea și înțelegerea culturii care se dorește a fi abordată în diagnosticarea interculturală. O cercetare a culturii și specificității culturale, care vrea să devină rodnică, nu poate fi decât un drum sinuos, cu nenumărate suișuri și coborâșuri, cu luminișuri și ascunzișuri apărând la fiecare nou fapt sau însoțind fiecare nouă aparență pentru care trebuie încercate explicații sau interpretări. Este câmpul cel mai puțin potrivit pentru logică, este realitatea pentru care doar demersul euristic își poate arăta virtuțile.

Euristica apare aici ca un element de bază al orientării abordării, putând furniza, în măsura în care prescripțiile pot avea caracter relativ și provizoriu, orientări potrivite ale drumului ce trebuie parcurs. În procedurile euristice de cercetare, este pus pe aspectele relevate în urma realizării parcursului respectiv și nu ca urmare a unei demonstrații integral logice, dominate de raționamente precise și tranșante. Judecata este dominant intuitivă și interpretativă, recursul la sensul uzual și comun este admis cu prioritate, iar experiența induce căi, soluții și rezultate rezonabile și acceptabile. Prin demersul euristic, recursul la tehnicile bazate pe experiență aduce o mai mare rapiditate în realizarea cercetării ca și o mai mare încredere în rezultatele obținute.

Demersul, în abordarea interculturală, este preponderent euristic din cel puțin două motive. Primul este legat de natura complexă și perpetuu supusă unor diferențieri în timp și spațiu care fac orice raportare la raționamente și standarde logice aproape imposibilă. Al doilea este dat de avantajul pe care-l furnizează o asemenea poziționare față de realități netipice și niciodată reproductibile sau controlabile. Poziționarea euristică în abordarea interculturală poate fi realizată aproape natural, dacă cercetătorul este bun cunoscător al domeniului și al metodologiei care trebuie aici apelată. Într-o asemenea incursiune de cercetare, intervin elemente de metodă, tehnici și procedee în care improvizația pare mai importantă decât regula standard, pentru care sensul poate fi schimbat după fiecare pas sau etapă.

Un desen sau o diagramă, o soluție cunoscută pentru o altă problemă, un exemplu concret pentru un element abstract, formularea și rezolvarea unei alte probleme, din aceeași zonă, mai complexe, dar mai ușor de pus în formă și de adus la soluții etc. sunt formule procedurale la care invită euristica. Poziționarea logică nu este exclusă în abordarea interculturală, dar rolul acesteia este aici mai puțin important, iar recursul în cercetare este mai puțin semnificativ. Anumite prelucrări și analize, ca și unele determinări și conexiuni din abordarea interculturală, sunt realizate prin poziționare logică, fără ca aceasta să devină esențială.

Opțiunea emică furnizează abordărilor interculturale avantajul unei precunoașteri a domeniului, în cel puțin câteva privințe. Or, cultura și specificitatea culturală sunt mai degrabă particulare și au individualitatea lor evolutivă. Există o dimensiune universală a culturii prin care putem recunoaște această realitate prin câteva caracteristici generale. O asemenea accepțiune concentrează abstract un set de elemente definitorii prin care putem recunoaște, identifica, pune în evidență și analiza sau interpreta ceea ce este și devine cultură, specificitate culturală, mediu sau context cultural etc. Toate aceste elemente generale ale culturii și specificității culturale vor putea fi regăsite în ipostaze diferite, de fiecare dată în anumite relații sau stări individuale, posibil comparabile între ele pentru că au ceva în comun. Un „ceva” generic, simbolic și abstract, un sens convenit și, deci, artificial, menit a facilita identificarea, descrierea, analiza, interpretarea, înțelegerea și, eventual,

explicarea. Ceea ce este cultură în sens profund este ceea ce face diferența între asemenea elemente.

Cultura este ceea ce dă sens lucrurilor, adică ceea ce creează și furnizează diferența. De aici nevoia și obligativitatea de a cerceta cultura și specificitatea culturală mai ales prin ceea ce are aceasta profund, este diferit și produce alte efecte sau consecințe față de o altă asemenea realitate. Opțiunea emică permite identificarea, analiza și interpretarea elementelor caracteristice fiecărei culturi în manieră particulară, specifică ea însăși culturii vizate. Este o abordare care presupune cunoașterea realității în cauză, apartenența chiar la aceasta sau, dacă nu, cel puțin, o bună informare preliminară a mediului respectiv, cu toate elementele generale și cel puțin unele particulare relevante. Poziționarea emică este prin excelență subiectivă, presupune implicare și interpretare în cunoștință de cauză. Cunoașterea domeniului și câmpului de acțiune (cultura în cauză, țara, regiunea, zona, întreprinderea sau organizația) este considerată aici mai importantă decât detașarea obiectivă, rece și non-afectivă necesare în abordările etice, universaliste și generalizatoare.

Ca în orice abordare din socio-uman, poziționarea nu trebuie să fie exclusiv emică sau etică. Admitem însă o dominantă emică importantă în orice abordare interculturală chiar și atunci când se dorește realizarea unui demers generalizator, menit a scoate în evidență regularități, legități, relații cauzale și structuri sistemice universal valabile. Demersul realizat de Hofstede și folosit apoi ca model general de abordare interculturală de mulți cercetători sau de echipe care au realizat ulterior asemenea studii are indiscutabil virtuțile sale universaliste, dar nu poate fi considerat ca integral etic. Încă din primele sale studii rezultă, mai mult sau mai puțin explicit, că Hofstede admite faptul că există o asemenea mare diversitate culturală încât orice studiu are nevoie de reconstrucție și de adaptare metodologică pentru a putea fi potrivit cu specificitatea câmpului de cercetare. Introducerea celei de-a cincea dimensiuni a specificității culturale (orientarea pe termen lung), ca și inițierea dezbatelor privind considerarea altor două noi dimensiuni (indulgență [*indulgence*]/impunere [*restraint*] și măreție [*monumentalism*]/supunere sau auto-renunțare [*self-effacement*]) apar la Hofstede ca urmare a întâlnirii cu culturi total diferite (China, în primul caz, România și Bulgaria, în special, pentru ultimele două dimensiuni), neîncadrabile în schemele generale anterior construite, și cu cercetători care aveau cunoștințe solide cu privire la respectivele medii culturale (Bond pentru China și respectiv Minkov pentru Europa de Est).

Poziționarea epistemologică în abordarea interculturală poate fi între realism empiric, interpretativism și constructivism, dată fiind aceeași specificitate despre care am mai vorbit a realității numite cultură. Prin natura ei, ca și prin insuficiența metodologiei pentru cercetarea din asemenea domenii, cultura nu se lasă defrișată prin abordări dominate de tehnici și raționamente deductive, prin construcții logice și mecanisme abstract-formale care să pună în relație cauzală strictă fenomene sau procese, structuri sau evoluții etc. Pozitivismul, ca paradigmă de cercetare, se

asociază cu abordarea etică, făcând necesară legarea logică între ceea ce este real și obiectiv, organizat structural în conformitate cu principii și reguli stabilite și recunoscute, supus unor conexiuni cauzale pentru care pot fi identificate și aplicate procedurile formale și mecanismele raționale de explicare, construcție sau transformare etc.

Co-participarea paradigmatică a realismului empiric, interpretativismului și constructivismului în abordarea interculturală are rol practic de acțiune, permițând integrarea convenabilă a metodelor, tehnicilor, procedeeleor și instrumentelor de cercetare pentru diferitele faze ale realizării demersului. Realismul empiric asigură defrișarea faptelor din câmpul culturii, facilitând observarea, realizarea studiilor de teren, a anchetelor, studiului documentelor etc. în vederea identificării, căutării și culegerii datelor și informațiilor necesare studiului respectiv asupra culturii și specificității culturale. Interpretativismul, ca paradigmă epistemologică, permite realizarea unei incursiuni subiective, cu accente fenomenologice și naturiste, în datele și informațiile culese și relevante pentru studiul intercultural în cauză. Prin poziționare interpretativistă se poate ajunge la validarea sau invalidarea ipotezelor de cercetare, la pregătirea enunțurilor potrivite pentru diferite explicații, soluții, structuri sau stări. Constructivismul, ca paradigmă, aduce principii necesare punerii în operă a elementelor propuse prin diagnostic, analiză și interpretare.

Mixarea epistemologică în abordarea interculturală pare cumva lipsită de substanță, dat fiind faptul că o cercetare pură se formează în jurul unei axe epistemologice unice. În realitate, doar abordările strict pozitive, în care dispunem de sisteme axiomatizate, de principii și reguli verificate ca și de dispozitive și mecanisme metodologice (aproape) perfecte sunt sau pot fi orientate sau dezvoltate strict pe baza unei singure paradigme. Pentru abordarea interculturală nu se poate realiza o poziționare pozitivistă, cultura ca realitate și câmp de observare, căutare și culegere a datelor și informațiilor, mai întâi, ca obiect de reflecție și cercetare, mai apoi, neputând fi cuprinsă în scheme și enunțuri logice pentru că nu se supune unor reguli și mecanisme dominate rațional.

În abordarea interculturală explicația nu este un scop în sine, rostul acesteia fiind mai degrabă acela de a furniza înțelesuri și înțelegere. Pentru că, de exemplu, un anume comportament sau o anumită mentalitate nu sunt importante prin ceea ce a determinat apariția sau producerea lor, ci, înainte de toate, prin faptul că se manifestă ca atare, că există pur și simplu și că produc astfel un anume tip de acțiune (sau inacțiune!), cu o anumită eficiență, prin manifestarea unei intenții raționale sau iraționale etc. Explicarea poate fi și ea importantă, dar nu este aici esențială. O tatonăm, o încercăm, o furnizăm în urma unor demersuri raționale având însă caracter relativ și provizoriu. Ne putem dori explicarea, putem chiar ajunge la o anumită construcție metodologică potrivită, dar nu putem fi siguri de rezultatele pe care le obținem, între cauză și efect intercalându-se intervale mari de timp, iar omul intervenind, fără a-și da seama, în succesiunea respectivelor procese

și fenomene și schimbând în sensuri imprecise și nedecelabile aparențele privitoare la relațiile sau raporturile de cauzalitate care fac obiectul cercetării.

Recursul dominant la abducție și inducție este legat de opțiunea metodologică a abordărilor interculturale. Cum am constatat și în cazul opțiunilor logice și epistemologice, abducția și inducția nu sunt preferințe subiective ale cercetărilor asupra culturii și specificității culturale. Suntem obligați a folosi ceea ce este mai potrivit ca metodă generală, și, ținând cont de caracteristicile culturii, ca realitate și câmp de cunoaștere, inducția și abducția ni se oferă ca cele mai potrivite metode generale de cercetare. Prin abducție putem ajunge la identificarea și interpretarea preliminară a aparențelor și artefactelor pentru a propune descrieri relevante, a oferi prime deschideri către înțelegerea culturii și specificității culturale dintr-o anumită țară, regiune, zonă, localitate sau întreprindere/organizație. Relaționarea dintre ceea ce este vizibil și identificabil, pe de o parte, și originile posibile ale apariției sau producerii acestei aparențe constituie de fapt maniera de care putem dispune prin abducție pentru a ajunge la o mai bună înțelegere a diferitelor fapte, evenimente sau procese, comportamente, atitudini sau poziții față de acțiune de stări, structuri, acțiuni etc. Putem avansa astfel enunțuri provizorii, ipoteze preliminare cu privire la manifestări, mentalități, norme și valori caracteristice unei culturi, ca și poziții credibile față de originile acestora, față de posibile relații cauzale, de explicații posibile etc.

Abducția este prima metodă generală care deschide și aduce primele elemente concrete ale cunoașterii culturii și specificității culturale, putând, în același timp, favoriza construcția ipotezelor. Inducția completează și împlinește rezultatele demersului abductiv în abordarea interculturală, furnizând elementele faptice sau empirice, pe de o parte, și mecanismele metodologice raționale prin care propunerile furnizate anterior vor fi confirmate, parțial sau total, sau infirmate. Astfel, ipotezele avansate cu privire la comportamente, atitudini, norme și valori culturale etc., ca și posibilele enunțuri de tip descriptiv sau explicativ vor fi supuse testărilor corespunzătoare inductive pentru a deveni ipoteze de bază, descrieri valide, enunțuri sau idei, descriptori sau soluții pentru problemele respective (provenind din necesitatea fundamentării deciziilor de întreprindere/organizație pentru abordările interculturale pe care le avem în vedere).

Inducția permite construcții și validări de ipoteze prin raportare la empirie și fapte particulare care pot descrie, explica sau anticipa, fie și parțial, diferite stări, comportamente, atitudini sau relații de cauzalitate referitoare la cultură și specificitate culturală, respectiv la efecte sau consecințe posibile sau efective ale întâlnirilor dintre culturi diferite. Prin inducție putem realiza o mai obiectivă și convingătoare validare empirică, putem realiza construcții coerente și pertinente de enunțuri, de imagini sau descrieri, de recomandări și soluții cu privire la ceea ce poate ameliora starea sau evoluția raporturilor ce se nasc între culturi diferite prin crearea și dezvoltarea de acțiuni și activități de orice tip.

Favorizarea abordării calitative în abordarea interculturală este o consecință a aceleiași complexități și individualități culturale. Cultura este o realitate complexă și apare totdeauna ca urmare a unor evoluții afectate de circumstanțe geografice, spațiale și temporale particulare. Calitativ înseamnă referitor la maniera de tratare, de analiză și interpretare și nu la dimensiunea implicării cifrelor sau numerelor în respectiva abordare. Calitativ, în abordarea și diagnosticarea interculturale, înseamnă recurs la implicare, la descriere subiectivă și bazată pe poziționări naturale, prin exploatarea limbajului natural care permite înțelegerea, înainte de toate.

În cercetarea interculturală avem nevoie de observare și înțelegere a unor realități totdeauna particulare, diferite de altele desemnate prin același cuvânt generic, cultură și care conține, de fiecare dată, alte caracteristici desemnând specificitatea culturală. Pentru a identifica, apoi a interpreta și înțelege, iar, mai apoi, a construi (un diagnostic intercultural, recomandări și soluții pe baza acestuia) și folosi respectivele rezultate este nevoie de date și informații recoltate pe perioade lungi de timp, din eșantioane selectate în modul cel mai serios și riguros cu putință și analizate și interpretate prin recurs la sisteme convenționale (tehnici, procedee, instrumente și know-how) specifice abordărilor calitative. În plus, abordarea calitativă permite pătrunderea spre esențe și profunzimi ale comportamentelor și atitudinilor (umane) prin recurs la intuiție și fler, la afectiv și pasional, la rutină și experiență personală, la relaționare manipulabilă între subiecți, între subiecți și obiectele cercetării etc. Întrebarea dacă o asemenea abordare în intercultural poate produce rezultate neafectate de subiectiv își are rost doar dacă avem în vedere posibila deformare sau denaturarea produsă de cercetător ca urmare a unor rele intenții sau din necunoaștere, ignoranță sau superficialitate. Un asemenea personaj poate fi însă întâlnit și în alte domenii ca și pentru alte tipuri de abordare, inclusiv în cea cantitativă, dominată teoretic de obiectivitate, de rigoare și făcând apel la deducție, prin excelență metodă precisă și corectă. Cu o condiție însă: cercetătorul să fie bine intenționat, cunoscător al domeniului și metodologiei, cu o anumită experiență în cercetare și supus normelor deontologiei profesionale și eticii cercetării.

În abordarea și diagnosticarea interculturale nu sunt niciodată concretizate condițiile unui tratament rece, total obiectiv și realizabil prin recurs la tehnici cantitative, exploatabile dintr-o perspectivă pozitivistă și posibil a furniza rezultate integral generalizabile. De altfel, aici interesează tocmai ceea ce este particular și specific, ceea ce a fost format în decursul unor perioade mari de timp în circumstanțe totdeauna diferite.

Un argument suplimentar provine din faptul că această realitate este cauză și consecință, în egală măsură, a unor intervenții umane, pe care suntem nevoiți să le considerăm calitative, chiar dacă ele conțin și elemente cantitative măsurabile. Oricum, cultura, în sensul ei general și raportată la comunități a căror evoluție a fost realizată pe perioade mari de timp, și, ca urmare, nu ca efect al unor intervenții

raționale, produse în mod conștient, este un rezultat al unor mixaje de influențe ale unor factori cu acțiune întâmplătoare sau voită, sistematică sau accidentală, rațională sau nerațională etc. Lipsa sau precaritatea unei intervenții umane sistematice și raționale, manifestate pe termen lung și în conformitate cu intenții explicite aduc asupra culturii și specificității culturale trăsături distincte față de alte realități supuse unor mecanisme și legități prin care devin predictibile, în măsura în care aceste elemente sunt sau pot fi stăpânite rațional. Fiind, în aceste condiții, calitativă și purtând în ea calitate, cultura nu se lasă abordată, în profunzimile sale, decât prin recurs la elemente calitative sau preponderent calitative.

Încercările de a cunoaște și explica realitatea culturală și specificitatea culturală prin recurs la abordarea cantitativă au avut rezultate de un bun nivel numai atunci când au fost însoțite de analize și interpretări calitative corespunzătoare. Avem aici în vedere mai ales studiile lui Hofstede ca și cele inspirate de metodologia acestuia, acuzate sau sancționate deseori de un exces de cantitativism (recurs la estimatori ai analizei factoriale, în principal) sau chiar de pozitivism, ca poziționare epistemologică. Dincolo de asemenea contestații, trebuie să recunoaștem că metodologia respectivă nu este ea însăși sau numai ea însăși generatoare de atribut cantitativ pentru abordarea în cauză. Pentru că, în ultimă instanță, atributul de cantitativ sau calitativ poate fi atribuit unei abordări nu numai pe baza dominantelor metodologice.

Metoda trebuie să rămână un suport tehnic al oricărei abordări, emice sau etice, calitative sau cantitative, longitudinale sau transversale etc., atributul de cantitativ sau calitativ al unei cercetări putând fi acordat în funcție, mai ales, de alte elemente ale realizării demersului. Hofstede, în demersul său, apelează elemente specifice analizei și interpretării calitative pentru a duce la bun sfârșit și într-o manieră dominată de rigoare și relevanță cercetările pe care le-a realizat până la acest moment. Suportul metodologic cantitativ este și va rămâne probabil util în orice abordare interculturală, fără a influența natura, prin excelență calitativă, a studierii acestei realități.

4.2. Diferențieri semantice

Pentru orice cercetare, metodologia este un punct de sprijin, dar și un element care conferă mai mare rigoare în realizarea demersului respectiv și o mai mare încredere în rezultatele astfel obținute. Metodologia, atunci când este bine cunoscută și folosită cu meșteșug, aduce mai rapid și convingător rezolvarea problemei. Discutăm despre metodologie referindu-ne la tot ceea ce poate fi angajat în realizarea unui demers, fiind rezultat al unor construcții anterioare de un anumit tip, devenite în timp concrete și posedând, ca atare, propriile norme și instrucțiuni de folosire, definite corespunzător în urma realizării de experiențe succesive de căutare, de studiu sau cercetare.

Deși metodologia este generală, prin modul ei particular de elaborare sau construcție ca și de aplicare, ea este adusă la specificitatea domeniului, a câmpului de acțiune, a poziționării cercetătorului față de problema pentru care încearcă să găsească rezolvări și soluții etc. Metodologia nu este specifică, ci doar adaptabilă și exploatabilă în raport de diferite variabile și de diferiți parametri efectivi ai cercetării.

Metodologia de cercetare are, în general, sensul de ansamblu de reguli, principii sau norme, metode, tehnici sau practici, procedee și instrumente pe care le putem folosi în realizarea unui demers pentru a parcurge drumul de la identificarea și punerea (formulare enunțului) problemei la rezolvarea (găsirea soluțiilor) acesteia. Nu rareori, este considerată metodologie doar partea acesteia care privește acel *know-how* prin care se poate ajunge la atingerea unui scop, a unui scop în cercetare, în particular și în special, adică modul în care se realizează trecerea de la a ști „cum să facem” la a ști cum „să aplicăm” acel ceea ce știm sau am învățat să facem pentru a parcurge drumul de la o idee vagă, de la o ipoteză la o soluție, o generalizare sau o teorie științifică. Metodologia se referă însă la ambele aspecte considerate anterior separat: primul, de ordin fizic și tehnic, referitor la componenta care este folosită ca suport filosofic și de poziționare în cercetare (metoda), pe de o parte, ca artificiu tehnic în cercetare (tehnica, procedeele, instrumentul), pe de altă parte; al doilea, de ordin acțional, experimental și de rutină, referitor la modul sau maniera în care poate fi realizată practic o anumită cercetare și concretizate prin competențe, abilități și experiență necesare realizării demersului. În timp ce elementele din prima categorie (surprinse de primul aspect) există într-un „portofoliu” metodologic general, putând constitui obiect al unei transiteri și învățări „virtuale” (în afara prezenței lor fizice), cele aferente *know-how*-lui nu pot fi deprinse decât prin exercițiu, participare efectivă la realizarea unor demersuri specifice de cercetare.

Metodologia are caracter normativ, furnizând nu doar elementele fizice ale acțiunii, ci și seturi de prescripții prin care este facilitată exploatarea acestora în realizarea demersului de cercetare. În acest sens, ea este constituită din *principii teoretice* (concepția teoretică a disciplinei), *metode și tehnici de culegere a datelor* (accesul la suportul informațional-faptic al cercetării), *metode și tehnici de tratare a datelor* (pentru trierea, organizarea, redimensionarea, ajustarea și punerea în formă, pe de o parte, analiza și interpretarea datelor, informațiilor și rezultatelor, pe de altă parte) și *procedee logice de analiză și generalizare* (construcția și sistematizarea teoriei), fiecare set fiind acompaniat de prescripții corespunzătoare de utilizare.

Metodologia ajută la realizarea operațiunilor, acțiunilor și activităților aferente unei cercetări, începând cu formularea problemei, construcția ipotezelor și a obiectivelor, continuând cu culegerea și tratarea datelor, analiza critică și interpretarea datelor și rezultatelor și încheind cu validarea rezultatelor, formularea de propuneri de perfecționare a activității, de legi, enunțuri generale, construcții sau

reconstrucții teoretice etc. Nu există o metodologie proprie sau specifică unui domeniu, unei științe sau unui tip de cercetare, dar pot fi puse în evidență aspecte particulare ale aplicării unora din componentele acesteia în situații particulare, pentru probleme de un anumit tip sau în circumstanțe spațiale, temporale sau de altă natură, diferite.

Cazul abordărilor interculturale este asimilabil acestei relații între caracterul general al metodologiei și cel particular al aplicării acesteia. Așa cum vom putea constata ulterior (vezi *infra*, § 4.3.), metodologia aplicată la nivelul unei anumite cercetări, pentru rezolvarea unei anumite probleme, devine componentă a unei strategii de cercetare și furnizează chiar denumirea posibilă a acesteia: holistică sau individuală, transversală sau longitudinală, calitativă sau cantitativă, experimentală sau faptică (non-experimentală) etc.

Recursul la metodologie în abordarea interculturală este rezultatul unei alegeri sau unei construcții strategice. Această opțiune metodologică poate contribui la obținerea de rezultate corecte și de bun nivel, dar și la eșecul sau falimentul cercetării. Nu există însă standarde de construcție strategică și, implicit, metodologică în cercetarea interculturală, ci doar unele recomandări sau sugestii care vin din experiențe anterioare sau din cunoștințe existente, mai mult sau mai puțin exploatate în cercetări deja realizate. Astfel, de exemplu, din cercetările și studiile interculturale realizate până la acest moment, cele mai frecvente sugestii converg spre metodologii de abordare interculturală axate pe holism, sincronism, calitativism și induktiv, cu dominante tehnice de tip anchetă pe bază de chestionar, interviu sau întrevedere, observare participativă sau directă etc. și apel la instrumentele potrivite acestor tehnici. O asemenea sugestie, și ea generală, nu exclude apelul altor metode, tehnici, procedee sau instrumente, în măsura în care, prin asemenea mixaje metodologice, se poate ajunge la rezultate superioare pentru rezolvarea problemei de cercetare interculturală asumate.

Elementele concret-fizice, identificabile ca atare și prezentând caracteristici proprii, adaptabile pentru diferite probleme de cercetare și în raport cu scopul și obiectivele stabilite pentru rezolvarea acestora sunt: metoda, tehnica, procedeul și instrumentul. Nu rareori, cel puțin unele din aceste elemente ale metodologiei sunt evocate și folosite nediferențiat, exprimarea curentă nefiind efectiv sensibilă față de sensuri necesar diferite.

Metoda este considerată ca principalul element al metodologiei, furnizând, așa cum se poate constata, rădăcina termenului și desemnând orice element sau grup de elemente care prescrie un mod de a acționa într-o cercetare. Nu rareori, însă, metoda este considerată ca o procedură simplă de lucru sau ca ansamblu de elemente mai generale ale unei strategii de cercetare prin care se poate realiza demersul respectiv. Ceva mai aproape de sensul care ar trebui avut în vedere, este acela de sistem de principii și reguli de cunoaștere și transformare a realității, sistem având, așa cum se pare, un anumit suport filosofic și desemnând elementele

de ordin prescriptiv pe care ne putem baza în aceste procese (de cunoaștere și transformare) pentru a realiza atingerea finalității dorite, impuse, așteptate etc.

Metoda, ca termen și element al metodologiei de cercetare, acoperă mai ales componenta filosofică prin care este fixată sau aleasă viziunea asupra problemei de rezolvat și modul de abordare: general (holism) sau specific (individual sau cazuistic), de la particular la general (inducție) sau de la general la particular (deducție), ca dinamică sau în evoluție temporală (diacron) sau la un moment dat (static sau sincron) etc. Ca metode de cercetare propriu-zise avem deci acele deschideri prescriptive care însoțesc modalități posibile de acțiune asupra realității ca obiect de cercetare. Abducția, inducția și deducția, analiza și sinteza, observația, experimentul, holismul, metoda statistica, metoda istoric-comparativă etc. sunt metode de cercetare care îndeplinesc condițiile unei asemenea definiții. În aplicare, metoda are nevoie de și se bazează pe tehnici specifice, dar nu numai decît proprii.

Tehnica, deseori confundată cu și folosită ca termen cu semnificație similară metodei, este, de fapt, principiul sau setul de principii (legate de metodă), însoțit de acțiuni, operații și procedee prin care este realizată concret o anumită activitate de cercetare. O metodă este asociată cu una sau mai multe tehnici de cercetare care fac posibilă trecerea de la o filosofie generală și un mod prescris de acțiune la realizarea concretă și efectivă a acțiunii respective. Există anumite asocieri de metode și tehnici mai utilizate, motiv pentru care, deseori, se consideră tehnicile respective ca făcând parte dintr-un anumit grup metodologic. În afara unor asemenea asocieri mai frecvente, nu există însă aspecte logice sau de altă natură care să conducă la anumite clase tipologice ale tehnicilor raportate la o anumită metodă. Tehnica celor mai mici pătrate (numită mai des metodă a celor mai mici pătrate) este prezentată de statistică și considerată proprie și specifică acesteia, metodei statistice, deci. Respectiva tehnică este însă întâlnită și în cercetările din fizică, din chimie sau biologie, din sociologie sau psihologie, fiind prin excelență cantitativă, ca recurs la formal și abstract, dar servind unor evaluări calitative specifice în cercetări din socio-uman și, nu mai puțin, din intercultural. Analiza factorială este și ea o tehnică ce poate fi asociată cu metoda statistică, dar și cu metode experimentale, cu cea cantitativă sau cea calitativă, în funcție de domeniu, de problemă și de opțiunea cercetătorului în materie. Dintre tehnicile cunoscute, abordarea interculturală face mai frecvent apel la analiza comparativă, analiza de conținut, analiza evenimentelor critice, ancheta pe bază de sondaj și chestionar. Analiza factorială ca și unele estimări statistice bazate pe indicatori și indici, coeficienți și parametri de corelație și regresie (unde intervine tehnica celor mai mici pătrate), calculele dispersionale sunt apelate ca tehnici particulare asociate, în conformitate cu o anumită cutumă de expresie, cu metoda cantitativă.

Tehnica este aplicată rareori ca atare. De cele mai multe ori, ea face necesar recursul la unul sau mai multe procedee. Un *procedeu* de cercetare este un artificiu sau o soluție concretă la care se recurge pentru a realiza o anumită operație sau acțiune de cercetare. Procedeu are individualitate precis marcată, fiind exploatabil

prin recurs la un mod concret de a acționa în realizarea operației sau acțiunii respective. În aplicarea tehnicii analizei comparative putem beneficia de procedee mai mult sau mai puțin specifice: al comparării metodologice, al comparării calitative, al comparării culturale etc. În cazul tehnicii analizei factoriale, procedeele utilizate pot fi: de construcție a relațiilor (ecuațiilor), de estimare a parametrilor, de testare a verosimilității și a semnificației etc. Așa cum se poate constata, despre multe din aceste concepte se vorbește apelând cuvântul metodă, mai des, sau cel de tehnică, mai rar. Chiar și manuale elaborate și diferite ghiduri metodologice nu fac totdeauna aceste diferențe. De aici și folosirea destul de imprecisă a respectivelor concepte în diferite studii, articole sau cărți de specialitate.

Instrumentul este „unealta”, suportul ales, conceput sau construit special pentru a realiza anumite acțiuni sau activități de cercetare (de cunoaștere și transformare a realității, într-un sens mai general. Rolul acestuia este evident și precis în măsurare sau cuantificare (termometrul pentru temperatură, șublerul pentru mici dimensiuni spațiale, scala pentru caracteristici calitative etc.), în sistematizarea datelor (tabelul, graficul și diagrama, grupul și categoria etc.), pentru tratări și estimări (indicator, indice, parametru, coeficient etc.) Instrumentul este asociat cu tipul de operațiune la realizarea căreia participă și nu cu metoda sau tehnica care stă la baza rezolvării problemei de cercetare.

Componenta aplicată a metodologiei cercetării este dată de *know-how*, acel mod prin care se realizează trecerea de la cunoștințe acumulate și învățate la cunoștințe în acțiune. Este partea de metodologie care nu poate fi decât deprinsă prin participare efectivă la cercetare. Este maniera și este stilul în care elementele transmisibile ale metodologiei (metoda, tehnica, procedeul, instrumentul) sunt puse în acțiune pentru a produce efectele activității de căutare. Multe din erorile de cercetare au la origine lipsa sau insuficiența unui asemenea *know-how*.

Nu trebuie însă confundat acest *know-how* de cercetare cu simpla rutină, de altfel și aceasta utilă, dar până la o limită, succesului unei abordări interculturale ca problemă de cercetare. Rutina poate bloca și închide drumul spre o rezolvare novatoare a unei probleme, *know-how*-ul aduce doar o anumită ușurință, o anumită abilitate în apelarea și folosirea corectă și potrivită a elementelor metodologiei. Metodologia poate fi, pentru cel care nu este suficient de flexibil, de deschis și de stăpân pe un *know-how* corespunzător, precum o armură metalică excesiv de grea pentru cavalerul care o poartă și pentru calul care trebuie să suporte povara respectivă.

Orice capcană, dificultate sau noutate neprevăzută poate duce la eșec. În abordarea interculturală, asemenea eșecuri sunt destul de frecvente și cauza o putem găsi mai ales în șubrezenia experienței acelor care s-au angajat în respectivele analize, studii sau cercetări. Diferențele foarte mari care au apărut în rezultatele obținute pentru una și aceeași cultură în ceea ce privește aceleași dimensiuni ale specificității culturale au ca origine mai degrabă insuficiența

stăpânire a unui know-how specific decât modificări de natură metodologică sau plasarea în alte contexte spațiale (problema eșantionării), temporale (evocarea schimbării perioadei, evoluția „prea rapidă” a comportamentelor, a atitudinilor sau a mentalităților) etc.

4.3. *Strategii de abordare interculturală*

Deși, deseori, ceea ce se stabilește a priori sfârșește prin a nu fi urmat, chiar și în cercetarea științifică, a stabili un plan de acțiune și o strategie de cercetare este considerat un bun început. Fiecare cercetare are practic o altă derulare și o altă organizare. Problemele de cercetare nu sunt niciodată identice, dar prezintă elemente similare în materie de etapizare, metode de abordare, instrumente de folosit etc. Stabilirea unei strategii adecvate de cercetare evită multe bariere, capcane și erori care pot să apară în derularea acțiunilor necesare.

Strategia de cercetare, în cercetarea interculturală, prezintă elemente de specificitate care sunt legate de natura complexă a domeniului (combinație și interferențe complexe între social, uman, cultural, politic, tehnic, economic etc.), de interacțiunea mereu imprevizibilă între moștenirea genetică a individului, situația acestuia de membru al unei comunități posedând caracteristici culturale comune pentru toți membrii săi, grupul social întreprindere sau organizație și structurile organizaționale și de producție ale respectivului sistem, precum și parcursul istoric circumstanțial sau necesar pe care elementele implicate îl au în devenirea culturală. Respectiva strategie trebuie să coreleze anticipativ și succesiv scopul și obiectivele propuse prin cercetare cu resursele disponibile și acțiunile prevăzute a fi realizate. O asemenea strategie de cercetare este de departe dominată de relația dintre natura și anvergura problemei de rezolvat, pe de o parte, și metodologia de cercetare disponibilă, pe de altă parte. Metodologia este, de fapt, principalul factor al potențialului de cercetare.

Mixajul între metode, tehnici, reguli, principii, instrumente și know-how specific, raportate la scopul și obiectivele cercetării, formează componenta de bază a strategiei de cercetare. Strategia este concretă și totdeauna particulară în raport cu demersul de cercetare propus, în timp ce metodologia este generală, chiar dacă anumite elemente ale sale pot fi particularizate sau recomandate cu predilecție pentru anumite domenii, științe sau ramuri de științe, subiecte de cercetare sau probleme.

O strategie de cercetare este rareori raportată la o anumită metodă. Ea este rezultatul unei combinări acceptabile de elemente de natură metodologică, în funcție de problemă, de scop și obiective, combinație prin care trebuie să se ajungă la formarea unui know-how specific în raport cu natura și anvergura demersului pe care-l va susține.

Strategia de cercetare poate fi dominată de anumite aspecte metodologice ale demersului. Putem astfel avea tipuri diferite de strategii:

- inductivă (experimentală, cvasi-experimentală, de observație) și deductivă;
- comparativă și noncomparativă;
- studiu de caz (cazuistică), monografică sau pentru fenomene de masă (statistice);
- longitudinale (în timp sau diacrone) sau transversale (la un moment dat sau sincrone);
- interacționale (cercetător- subiect) sau noninteracționale;
- calitative sau cantitative.

Strategia de cercetare urmează etapizarea demersului și cuprinde elementele metodologice specifice fazelor respective ale cercetării:

- identificare, căutare și culegere date: metode, tehnici și instrumente de observare și investigare a realității;
- tratare-prelucrare date: metode, tehnici și instrumente de tratare a datelor, de analiză logică și interpretare;
- formulare ipoteze sau anticipare rezultate: procedee de construcție a enunțurilor și soluțiilor propuse, cu caracter provizoriu, pentru a fi verificate;
- construcție, verificare ipoteze și rezultate așteptate, testare a modelului: tehnici calitative și cantitative, principii formale și logice de construcție și rezolvare a modelelor;
- generalizare și construcție teoretică (privitoare la validarea rezultatelor cercetării și construcția părții concludive a cercetării): metode și tehnici de sinteză și generalizare, principii și reguli de construcție teoretică și aplicativă.

Elementele strategiei de cercetare sunt identificabile în metodologie și corelate cu aspecte particulare, dar semnificative ale demersului ce va fi realizat: domeniu, problemă, scop și obiective, manieră de producere sau culegere a datelor, destinație etc. În alegerea sau construcția strategiei trebuie respectate principiile fundamentale ale metodologiei de cercetare: unitatea dintre teoretic și empiric, dintre înțelegere și explicație, dintre calitativ și cantitativ, dintre constatativ și evaluativ.

Strategia nu este standardizabilă. Ea este totdeauna produsul unei poziții particulare a cercetătorului în raport cu domeniul și problema de cercetat, pe de o parte, cu originile sale profesionale, experimentale și comportamentale. Profesia și experiența vor avea o contribuție semnificativă în modul de alegere sau construcție a strategiei. Există, în orice meserie, o anumită cultură specifică, un anumit mod de asumare a cercetării, dar și o anumită dominantă metodologică la care se recurge în realizarea demersurilor de cercetare. Pentru specialiștii în economie și management, strategia este rezultatul unei combinații particulare între cantitativ și calitativ, inductiv și deductiv, cvasi-experimental și de observație, formal-simbolic și interpretativ, explicativ și normativ, descriptiv și explorativ etc.

Caracteristicile metodei dominante prezente în realizarea demersului sunt cele care furnizează fizionomia modelului, a sistemului și a strategiei de cercetare pentru care se optează sau care este adaptat/construit în acest scop. Printre tipo-

logiile mai cunoscute de sisteme metodologice folosite în cercetare, două sunt nu doar mai cunoscute, ci și mai ușor de apelat pentru a face selecția pentru abordările interculturale.

O tipologie foarte bine dezvoltată logic în raport cu dominanta metodologică folosită a fost propusă de Churchman și Mitroff și cuprinde cinci clase sau categorii de sisteme.

1. *Sistemul formal deductiv*, cu origini în filosofia lui Leibnitz, se bazează pe reflecții teoretice exploratorii și construcții logico-matematice formale, elaborate prin respectarea unor principii logice ale domeniului de referință. Acest demers este aplicabil problemelor care se pretează la structurare pentru a fi transpuse prin succesiuni de operatori logici. Descriptorii modelelor trebuie să fie cantitativi sau cuantificabili. Puțin potrivit în abordarea interculturală, sistemul dispune totuși de anumite principii teoretice și oferă câțiva operatori logici pentru câteva metode și tehnici aplicabile în unele dintre demersurile posibile din această zonă, demersuri pentru care determinările și analizele cantitative sunt potrivite. Este și cazul aplicării analizei factoriale prin care pot fi obținute unele modele și estimări generale privitoare la valori și norme culturale.

2. *Sistemul consensual-inductiv*, având ca principal predecesor pe Locke, propune culegerea de opinii și judecăți ale specialiștilor în domeniu, prin care se poate apoi ajunge la formalizarea unei problematice necesare generării de date și informații. Demersul este recomandat pentru cercetări în probleme a căror natură a fost acceptată prin consens și pentru abordarea cărora se poate apela la cercetători diferiți, ale căror poziții pot fi acceptate ca fiind obiective. Puțin apelat în cercetarea interculturală, sistemul poate fi totuși util pentru obținerea unor referințe importante asupra culturii și specificității culturale și orientând astfel dezvoltarea ulterioară a demersului privitor la cultural și intercultural).

3. *Sistemul reprezentării sintetice*, ale cărui baze au fost puse de Kant, presupune construcția și operarea pe modele alternative concurente, dintre care ar trebui ales cel mai potrivit. Este un demers prin care se pot obține ipoteze și idei noi și pertinente, la un cost ridicat. Legat de holismul metodologic, sistemul are utilitatea lui în explorarea culturii și specificității culturale, în asociere cu tehnici și procedee de analiză și de construcție pe bază de relaționare empirică.

4. *Modelul dialectic-conflictual*, cu principiile de bază formulate de Hegel, aduce esența abordărilor la nivelul dezbaterilor menite a lămuri caracteristicile și natura unei probleme. Demonstrarea și argumentarea joacă aici rolul principal pentru clarificarea aspectelor propuse, punctele de vedere oferite fiind, în mod necesar și normal, diferite. Mai puțin reprezentativ și exploatabil în abordarea interculturală, sistemul poate oferi totuși și aici unele deschideri pentru identificarea de elemente specifice unei culturi ca și pentru obținerea de soluții de adaptare sau integrare culturală în cazul relațiilor de afaceri care se dezvoltă între culturi diferite.

5. *Modelul pragmatic interdisciplinar* este oarecum mai puțin unitar și dezvoltă ideea de căutare a elementelor care pot produce identificarea unor cauze posibile pentru anumite fenomene sau procese, pentru forme sau structuri etc. Singer și Churchman, cei care au furnizat bazele acestui sistem, propun astfel recursul la construcții sintetice, cu caracter interdisciplinar și holistic, prin care se poate ajunge la clarificarea supozițiilor de bază și complementare ale teoriei de referință în legătură cu problema de rezolvat. Poate fi considerat un model complex, bazat pe euristică și pe abducție, în principal, exploatabil cu rezultate pozitive în abordarea interculturală.

O altă tipologie, de data asta recurgând la dominante metodologice mixate (rezultând din agregarea între două sau mai multe metode de cercetare), a fost propusă de Gudykunst și Yunkin și este formată din trei clase.

1. *Sistemul „analitic-reducționist-cantitativ”* a fost inițiat și dezvoltat de antropologia cognitivă și se bazează pe abstractizarea realității studiate prin izolarea și detașarea unor elemente separate și reunirea ulterioară a acestora. Fenomenul observat este „înghețat” la două momente diferite, 1 și 2, iar apoi se încearcă o corelare a variabilelor observate printr-un model de tip „dacă A, atunci B”. Limitele acestei abordări provin din faptul că realitatea este simplificată excesiv, secvențele fiind tratate ca și când ar fi rupte de restul ansamblului, deși numai împreună ar putea acționa și produce efecte. În aceste condiții, se apreciază că sistemul este relativ puțin sensibil față de interferențele ce se produc la nivelul ansamblului studiat. Acest tip de demers este aplicabil cu rezultate pozitive atunci când:

- ansamblul poate fi separat în elemente componente fără dificultate;
- relațiile dintre elementele sistemului nu sunt influențate sensibil de alte relații ale aceluiași sistem sau altor sisteme culturale;
- ipotezele și construcțiile cu care se operează pot fi derivate din altele ale altor sisteme culturale cu care sistemul în cauză prezintă asemănări sau aspecte comune;
- relațiile nu sunt interpretabile prin sistemul cultural ca ansamblu, ci numai sau doar ca aspecte specifice și particulare.

2. *Sistemul „holistic-contextual-calitativ”* realizează studiul prin raportare la conexiunile dintre indivizii și normele unui sistem de comunicare. Dominantele demersului sunt acum cele care privesc circumstanțele contextuale în care se produc existența și acțiunile grupului analizat. Interpretarea este partea cea mai importantă și dificilă, ea fiind supusă influențelor de natură subiectivă induse prin formarea, educația și, în general, apartenența culturală a cercetătorului. Acest tip de demers este recomandat atunci când:

- există o succesiune precizată a relațiilor sau a manifestărilor din sistemul cultural analizat, iar analiza acestora se poate realiza în conformitate cu această succesiune;

- ipotezele avansate și modelele construite pot fi derivate din aplicarea unor principii și reguli toretice generale;
- interpretarea rezultatelor obținute poate fi făcută numai în funcție de și pe baza specificității culturale a sistemului (național, etnic, regional, de grup etc.);
- cercetătorul poate fi situat într-o poziție obiectivă față de sistemul cultural în cauză și față de concluzii;
- înțelegerea poate fi obținută prin comparații explicite cu sisteme similare situate în contexte diferite.

3. *Sistemul „constructivist”* se bazează pe analiza proceselor subiective din cadrul unui sistem cultural și nu a tiparelor comportamentale observabile. Componentele individuale ale unei culturi se oferă astfel ca elemente de bază în construcția sistemului teoretic. Fenomenele și procesele sunt plasate prin manifestările lor în timp și spațiu printr-un demers fenomenologic. Abordarea este de tip mixt, interpretativ-cantitativă.

Cu accent pe metodologia specifică a abordării și diagnosticării interculturale, P. Christofer Early și Harbir Singh (P. Christofer Early și Harbir Singh, *apud* D. Zait, 2002) au propus o clasificare a strategiilor de cercetare interculturale după tipul demersului realizat și în raport cu maniera în care se realizează legătura între național și multicultural sau intercultural. Patru clase de demersuri au fost astfel puse în evidență de cei doi.

1. *Demersul unitar* (emic sau pseudo-emic, specific numai culturii în cauză, un grup sau o colectivitate strict delimitate) pune accentul pe exemple, fapte sau manifestări unice sau singulare dintr-o cultură sau alta și nu pe studiul sistemelor culturale într-o manieră comparativă sau reduționistă. Într-o asemenea abordare se folosesc chiar concepte și modele ale culturii respective, iar concluziile la care se poate ajunge sunt valabile numai pentru grupul cultural analizat.

2. *Demersul integrat-structurat* (*Gestalt* este cuvântul german folosit în textele originale, care poate avea traducerea pe care am încercat-o aici) realizează abordarea sistemelor culturale ca ansambluri integrate și structurate, ale căror caracteristici nu pot fi deduse prin simpla însumare a elementelor componente. Accentul este pus pe studiul sistemului ca întreg, fără a realiza descompunerea pe elementele componente.

3. *Demersul reduționist* presupune descompunerea sistemului cultural în elementele sale componente pentru a le analiza distinct, a le înțelege mai bine și a le integra apoi în ansamblul de origine. Aici se acceptă premisa că relațiile individuale pot fi deslușite doar atunci când sunt scoase din context și apoi pot fi reinserate în același context fără a-și pierde din înțelesuri.

4. *Demersul mixt* realizează o combinație rațională între demersul integrat și cel reduționist, pornind de la sistem ca ansamblu (forma *Gestalt*) și ajungând la interpretarea relațiilor din cadrul acestuia prin analiza componentelor sale (forma reduționistă).

4.4. Măsurare și/sau cuantificare

Cu ajutorul simțurilor pot fi sesizate sau constatate instantaneu forme, senzații, sentimente, atitudini etc., importante în sine, dar imposibil de transmis și comunicat altora, de comparat, analizat, acumulat și valorizat cu titlul de practică sau teorie. Pentru a realiza astfel de operații raționale, două acțiuni prealabile, absolut complementare și legate între ele, trebuie realizate: conceptualizarea și măsurarea sau cuantificarea⁴. Conceptul și măsura sunt complementare și interlegate între ele, pentru că măsurarea furnizează dimensiuni concrete conceptului, făcându-l concret și comprehensibil, iar conceptul, prin operaționalizarea sa, face posibilă măsurarea.

Cuantificarea sau măsurarea este o operațiune rațională, prin intermediul căreia sunt stabilite și asociate valori caracteristice variabilelor sau dimensiunilor legate de fenomene, evenimente, fapte, obiecte etc. O asemenea determinare și asociere trebuie rezolvate după anumite reguli, în mod unitar și nediferențiat pentru a putea vorbi despre măsurare sau cuantificare în sens logic-rațional. Asocierea întâmplătoare, nesistematică și neunitară între variabile și numere nu poate fi considerată măsurare pentru simplul motiv că nu satisface scopul funcției măsurării, acela de a face posibilă aprecierea cantităților, calităților sau valorilor caracteristicilor în cauză prin raportare la o mărime de referință specifică, numită „unitate de măsură”.

Măsura este rezultatul operației de măsurare, iar unitatea de măsură este diviziunea sau fracțiunea elementară și unitară de bază cu ajutorul căreia se realizează măsurarea. Reperul fizic al unității de măsură este un instrument folosit mai ales în domenii ale concretului fizic sau material. Rigla, termometrul, cântarul, raportorul etc. sunt asemenea instrumente fizice de măsură.

În cultură, ca și în economie și management, de cele mai multe ori, realitatea studiată este mai degrabă intangibilă fizic, conceptul cu care se operează acoperind, dominant, dimensiuni abstracte și convenționale, prestabilite artificial cu scopul de a face posibilă înțelegerea, acumularea și folosirea rațională (sau irațională, dacă este cazul) a cunoștințelor. Măsurarea vine să completeze acest sistem conceptual, să-l exploateze, să-l aducă la concret pentru a putea face comparații, analize, corelații etc, a identifica și explica efecte și cauze, influențe și rezultate etc. Ca și în cazul celorlate domenii pentru care conceptele nu sunt strict și explicit identificabile, într-o realitate material-fizică imediat sesizabilă ca atare, măsurarea în cultură, ca și în economie și management, de altfel, nu poate fi nici generală nici foarte precisă și nici universală. Chiar și pentru același element sau pentru același

⁴ Distanța dintre măsurare și cuantificare nu este făcută decât rareori. Măsurarea este raportată în principal la exprimarea cantitativă a unor dimensiuni fizice precise și sigure în timp ce cuantificarea vizează estimarea unor dimensiuni intangibile, puțin conturate și nesigure ca mărime, intensitate sau conținut. Pentru abordarea culturală este mai potrivit a vorbi despre cuantificare decât despre măsurare.

concept avem deseori de-a face cu unități de măsură diferite sau sensibil diferite și rezultate diferite sau sensibil diferite ale măsurării. În cultură suntem într-o situație chiar mai particulară, aici nemanifestându-se până în prezent preocupări sistematice pentru a opera cu dimensiuni măsurabile sau cuantificabile.

Unitatea monetară, banul, ca referință generală a măsurării în economie și management, are poate cea o mai largă extensie ca unitate de măsură a valorii, prin costuri și prețuri, în special. Echivalentul unitar al banului nu este, însă, același în țări diferite și, nu rareori, între întreprinderi sau organizații diferite (afirmație care poate avea o acoperire cel puțin dacă avem în vedere multinaționalele, cu filiale în mai multe țări și operând cu măsuri diferite, echivalente valorice diferite etc. în aceleași documente de gestiune). Cu toate imperfecțiunile sale, echivalentul monetar este unitatea de măsură cea mai cunoscută și folosită în economie ca și în management. Echivalentul monetar al valorii (prețul, costul) este considerat prin intermediul unui etalon monetar diferit de la o țară la alta. Acest etalon, folosit ca unitate de măsură, presupune stabilirea unui echivalent fix prin raportare la caracteristica evaluată (valoare, preț, cost, în cazul etalonului monetar), pe de o parte și la un conținut fizic sau simbolic stabilit prin convenție, pe de altă parte.

Pentru exprimarea și caracterizarea culturii și specificității culturale, nevoia de măsurare sau cuantificare este controversată. Pare a fi chiar mai prezentă opinia conform căreia măsurarea sau cuantificarea, ca și abordarea cantitativă și pozitivistă, pentru cultură ar fi inutile dacă nu dăunătoare chiar. Dincolo de asemenea controverse, deocamdată timide, nu este lipsit de importanță a accepta cel puțin unele avantaje pe care măsurarea sau cuantificarea în studiul culturii și specificității culturale le poate avea. Înainte de toate, prin măsurare sau cuantificare putem obține elemente mai concrete și ușor de analizat și interpretat. Nu mai puțin importantă este posibilitatea operaționalizării în prelucrarea sau tratarea datelor și a informațiilor folosite în cercetare. Un ultim avantaj semnificativ este acela al încrederii pe care elementele exprimabile în forme mai precise o poate conferi rezultatelor obținute ca și posibilităților suplimentare de asigurare a comparabilității la diferite niveluri. Oricât am fi de acord cu complexitatea și particularitatea culturală, nu putem fi contra avantajelor pe care recursul la formal și abstractizare, inclusiv la operațiile de măsurare sau cuantificare pe care acestea se bazează, le pot aduce în abordarea și diagnosticarea interculturale.

Operația de măsurare sau de cuantificare, în orice domeniu și pentru orice variabilă sau caracteristică, presupune pre existența (stabilirea a priori), a cel puțin patru elemente:

- conceptul;
- unitatea de măsură;
- instrumentul de măsurare;
- procedeul de măsurare.

1. *Conceptul* este reperul fundamental al măsurării. Prin concept se realizează o generalizare abstractă a unei manifestări sau a unei variabile particulare, a

unui eveniment, a unei atitudini sau a unui comportament etc. Conceptul devine astfel un reper fix, al cărui conținut sau sens este descifrabil pe baza definiției construite în condiții determinate. Un concept corect definit stă la baza măsurării sau cuantificării variabilelor sau caracteristicilor respective. Pentru a putea însă efectua măsurarea, conceptul trebuie „tradus”, operaționalizat, adică adus la o formă care să facă posibilă observarea, constatarea și exprimarea lui dimensională⁵. Conceptul este astfel transformat în elemente sigure, măsurabile și, implicit, comparabile și analizabile. Elementele respective capătă în final forma unor indicatori sau a unor mărimi specifice. Operaționalizarea conceptuală se realizează în trei etape:

- precizarea explicită a conținutului conceptului;
- specificarea dimensiunilor acestuia;
- identificarea sau construirea indicatorilor sau a mărimilor caracteristice.

Măsurarea sau cuantificarea propriu-zisă poate fi apoi realizată fără dificultate.

Precizarea conținutului conceptului este echivalentă cu extragerea sau derivarea sensului precis atribuit acestuia. Definiția construită trebuie să fie logică, simplă, explicită, concretă și operațională. Trebuie excluse orice echivoci sau ambiguități pentru a surprinde exact conținutul și manifestarea reală ale variabilelor sau a caracteristicilor la care se referă conceptul respectiv. Conceptul poate fi preluat din teorie, din practică sau poate fi construit special de cercetător (vorbind, în acest ultim caz, de „construit”, dar frecvent se folosește același termen, cu precizarea că este vorba de o definiție particulară, elaborată de cercetător pentru realizarea demersului său). În cazul preluărilor din teorie sau din practică este de preferat o analiză prealabilă a definiției atribuite conceptului și, esențial, o mai bună precizare a acesteia pentru a realiza o operaționalizare corectă.

Conceptul face trimitere implicită sau explicită la diferite dimensiuni posibile ale variabilelor sau caracteristicilor pe care le definește. Dimensiunile respective, cel puțin ca repere fundamentale sau zone de referință, trebuie identificate și precizate ca atare pentru a ajunge la indicatori. De exemplu, pentru cultură, definită în sensul său particular la care se referă managementul intercultural, dimensiunile caracteristice pot fi de tipul: subiect (individ și comunitate, care sunt generatori și factori suport ai culturii), obiect (dimensiunile specificității, elementele prin care sunt descrise caracteristicile specificității culturale în raport cu factorii și influențele acestora asupra atitudinilor, comportamentelor etc.), acțiune (modul în care se produce influența culturii asupra individului și a comunității,

⁵ Ideea că prin măsurare sau cuantificare ajungem la numere, ca expresie a rezultatului operației respective, nu este justă. Măsurarea sau cuantificarea pot duce la obținerea unor rezultate de ordin calitativ, în egală măsură. Este motivul pentru care am optat în favoarea unei mai mari generalități a rezultatului măsurării sau cuantificării folosind sintagma „exprimare dimensională”.

respectiv a acestora din urmă asupra culturii) și consecință (sensul în care se produce efectul acțiunii asupra individului și a comunității, respectiv al acestora din urmă asupra culturii și a specificității culturale). Pentru fiecare dintre aceste dimensiuni pot fi adoptați, construiți și folosiți indicatori specifici sau, atunci când este cazul, pot fi găsite modalități și instrumente de măsurare sau cuantificare. În abordarea interculturală și în construirea diagnosticului intercultural sunt necesare definiții și operaționalizări pentru cel puțin alte câteva concepte de bază: specificitate și diferențiere culturală, valoare, normă, variabilă și dimensiune a specificității și a diferențierii culturale, nivel, zonă și factor al formării specificității culturale etc.

Dimensiunile conceptuale nu sunt totdeauna explicit deductibile din definiție. Mai mult, definițiile lasă loc deseori implicitei subiectiv prin trimiterea posibilă la alte tipologii dimensionale. În cazul culturii, de exemplu, putem avea o dimensiune socială, o alta economică, una antropologică sau o alta umană, una instituțională sau o alta politică.

Specificarea dimensiunilor trebuie să fie coerentă și necontradictorie. Se poate ajunge aici tot prin modul de construire a definiției în raport cu realitatea la care se referă (prin variabilele sau caracteristicile considerate).

Dimensiunile specificate trebuie să sugereze și să permită identificarea, prelucrarea, adaptarea, construirea și utilizarea unor mărimi caracteristice potrivite, mărimi care poartă, de regulă, denumirea de indicator. Un indicator este un element identificabil, observabil, măsurabil și comparabil, care exprimă o anumită dimensiune specificată prin conceptul de la care provine. Acest indicator devine el însuși instrument de măsură, rămânând însă cu funcția de bază în domeniul analizei și interpretării datelor. Măsurarea realizată de un indicator poate fi de tip calitativ sau cantitativ, mai mult sau mai puțin precisă, în funcție de natura variabilelor sau a conceptelor în cauză sau a circumstanțelor în care se face măsurarea.

2. *Unitatea de măsură* este un echivalent fix, stabilit pe baze convenționale, în conformitate cu anumite reguli, prin care este dimensionat pasul sau intervalul unitar care permite trecerea de la o mărime la alta a variabilei sau a caracteristicii în cauză, în funcție de nivel, anvergură, intensitate etc. Unitatea de măsură permite deci determinarea sau estimarea cantității, mărimii unei dimensiuni, intensității sau calității unei caracteristici, a unei variabile în condiții date. Cum variabilele ca și caracteristicile acestora sunt definite ca natură și mod de manifestare, unitățile de măsură sunt și ele definite în funcție de omogenitatea sau relativa omogenitate a variabilelor și caracteristicilor pe care le măsoară. Unitățile de măsură sunt stabilite și folosite în cadrul unor sisteme generale sau specifice. Astfel, maniera clasică de considerare a unităților de măsură conturează trei clase sau sisteme generice:

- sistemul unităților fizice sau naturale;
- sistemul unităților valorice;
- sistemul unităților de clasare subiectivă.

Primele două sisteme au fundamente relativ comune, diferența dintre ele fiind dată de gradul diferit de raportare la realitatea fizică pe care o vor măsura sau cuantifica. Unitățile naturale sau fizice au o raportare la dimensiuni ale naturii imediate, fizice, exprimate în spații tridimensionale. Cele valorice sunt plasate într-un spațiu simbolic sau imaginar, măsurând sau exprimând ceea ce devine valoare a elementelor natural-fizice, tangibile sau intangibile. În prima categorie (primul sistem) regăsim unități de măsură devenite comune: metrul (pentru măsurarea lungimilor), gramul (pentru măsurarea maselor), ora (pentru măsurarea timpului), dar și gradul (pentru măsurarea temperaturii), amperul (pentru măsurarea intensității curentului electric) etc. Aceste unități de măsură au un caracter concret, fizic și sunt acompaniate de instrumente de măsură pentru care există un etalon sigur, păstrat în condiții de securitate. În plus, ele sunt universale (cu câteva excepții pentru sistemul anglo-saxon, în cazul unităților de lungime, volum sau temperatură, de exemplu) și pot fi considerate a furniza măsurători exacte sau aproape exacte (erorile induse prin imperfecțiunea instrumentelor folosite efectiv sau prin acțiunea unor factori circumstanțiali de mediu fiind recunoscute și admise, în anumite limite). Aceste unități de măsură au și o folosire generală în toate domeniile în care se operează cu variabile și caracteristici natural-fizice.

Unitățile monetare de măsură au fost create în economie și folosite în toate extensiile teoretice și aplicative ale acestui domeniu, inclusiv în management (ca teorie și practică, în același timp). În management, ca și în multe alte domenii, de altfel, multe variabile și/sau caracteristici nu pot fi exprimate și măsurate prin raportare la unitatea monetară (valorică). În managementul resurselor umane, ca și în marketing sau în managementul intercultural, multe dintre variabilele și/sau caracteristicile legate de comportamente, atitudini, sentimente, opinii individuale sau de grup rămân puțin receptive față de unitățile de măsură valorice, ca și față de cele natural-fizice.

Pentru a exprima, măsura, înregistra și analiza asemenea variabile și caracteristici se utilizează și unități de măsură specifice. Deseori, trebuie creată sau imaginată o unitate de măsură specială pentru a realiza operațiuni de cercetare în cazuri particulare. Am inclus ansamblul eterogen al acestor unități de măsură în *sistemul clasării subiective*. Nu există propriu-zis argumente pentru a considera aceste unități mai subiective decât altele, dar raportarea lor la o anumită particularitate de caz sau ca natură a variabilei, ca și la implicarea imediată a cercetătorului în definirea lor, le face să fie foarte sensibile față de opțiunile actorilor demersului de cercetare.

În plus, unitățile de clasare subiectivă nu au un etalon fix ca referință, ci unul mai degrabă mobil și dinamic, în funcție de domeniu, nivel și variabilitate a caracteristicilor în cauză sau de cunoștințele și înclinația marginală a cercetătorului. Identificarea unităților de măsură subiective (sau de clasare subiectivă) poate fi realizată doar prin raportare la domeniu, nivel și variabilitate a caracteristicilor

studiate. O oarecare generalizare poate fi atinsă prin considerarea diferitelor scări de măsurare sau proceduri de scalare și clasificare.

În timp ce primele două sisteme sunt mai puțin prezente în cercetarea interculturală, sistemul clasării subiective a devenit necesar aici, ținând cont de particularitatea factorilor și variabilelor cu care se lucrează și pentru care trebuie realizată măsurarea sau cuantificarea. De altfel, pentru variabilele și caracteristicile din cultură putem folosi mai degrabă conceptul de cuantificare în locul celui de măsurare. Prin cuantificare admitem aici o oarecare relativitate a dimensiunilor pe care le vom obține, trata, prelucra interpreta și analiza. Poziția față de acțiune, modul de asumare al puterii, egalitatea sau inegalitatea socială, maniera de a evalua sau aprecia binele și răul, frumosul sau urâtul, relația cu universul sau cu divinitatea nu au, cel puțin până la acest moment, unități de măsură prin care să poată fi exprimate și aduse la dimensiuni comparabile ca atare. Ne vom putea declara mulțumiți cu dimensiuni mai generale și aproximative pe care să le putem folosi ca termeni de raportare și de comparație, în asemenea analize. Unitate de măsură devine aici un echivalent al unei „cuante” descrise pe baze convenționale și aduse la calitatea de echivalent general, la care putem face o raportare, o comparare. O asemenea unitate de măsură în abordarea interculturală nu a fost încă acceptată de toată lumea, motiv pentru care nici nu dispunem de rezultate obținute în diferite cercetări care să fie comparabile. Unele tentative de „traducere” cifrică sau numerică au existat, criticile apărând și ele imediat fără a fi numaidecât necesare și obiective. Cele mai frecvente „unități de măsură” folosite în abordările interculturale rămân cele propuse de și împrumutate din sociologie. Acestea au forma unor intervale de scalare și exprimă convențional mărimea unui „pas” de trecere de la o intensitate la alta a sentimentului, afecțiunii, trăirii etc.

3. *Instrumente și procedee de măsurare.* Scalarea este procedeul prin care mărimile determinate sau estimate sunt ordonate într-un anumit fel, de regulă crescător sau descrescător, folosind ca etalon unitatea de măsură stabilită sau selectată pentru respectiva variabilă sau caracteristică. Ceea ce rezultă din scalare este o scală de evaluare sau măsurare ordonată a nivelurilor cantitative sau calitative ale unor variabile sau caracteristici. Această scală este principalul instrument de măsurare.

În funcție de modul de ordonare, scalele și, respectiv, procedurile de scalare pot fi ordinale, tipologice, nominale sau de clasă, pe intervale și de raport sau proporționale.

Scalele ordinale diferențiază nivelurile cantitative și calitative prin numere de ordine atribuite în funcție de rezultatul furnizat prin măsurare. Ele pot fi construite, teoretic, pentru orice unități de măsură. Ordinea poate fi una naturală, crescătoare sau descrescătoare sau una convențională, crescătoare sau descrescătoare. Scalarea prin ordine convențională presupune rezolvarea preliminară a unei operații de convertire a nivelurilor calitative (care au fost cuantificate/măsurate prin recurgera la unități de măsură subiective (de clasare subiectivă) în niveluri

cantitative, considerate prin numere de ordine corespunzătoare. O asemenea operație de conversie se realizează deseori prin transferuri de erori asimilate aceloră de măsurare.

Scalarea tipologică, nominală sau de clasă presupune folosirea unor unități de măsură specifice variabilelor sau caracteristicilor calitative ale căror niveluri sunt sau pot fi doar approximate subiectiv și „traduse” rațional de subiect în clase, tipologii, intensități relative. Scalarea, în acest caz, se realizează prin atribuirea de numere de ordine în funcție de criteriile stabilite anterior de cercetător. Cazul, oarecum limită, dar simplificat, este acela în care răspunsurile la întrebările dintr-un interviu sau chestionar sunt de tip dihotomic (da sau nu). Numerele de ordine atribuite pot fi 0 și 1 (prin recurs la sistemul binar de numărare), dar și 1 și 2, 2 și 3 etc. Atribuirea cifrei 0 pentru „da” și 1 pentru „nu” poate fi înlocuită prin 1 pentru „da” și 0 pentru „nu”. În cercetările din management ca și în abordările interculturale, situațiile de acest gen sunt relativ numeroase. Sigur că, cercetătorul poate recurge la criterii ulterioare mai rezonabile și mai puțin producătoare de confuzii, furnizând însă și motivele și argumentele opțiunii sale. Dificultăți apar atunci când caracteristicile sau variabilele calitative nu prezintă în mod natural, pentru percepțiile comune, o anumită ordine. Ordinea poate fi însă solicitată subiectului intervievat sau chestionat, dacă acest lucru este posibil, ținând cont de cunoștințele și experiența celui care răspunde la întrebare. Numerele atribuite variabilelor și caracteristicilor măsurate prin scalare tipologică sau nominală au menirea de a diferenția categorii sau clase tipologice și nu de a pune în evidență aspecte de diferențiere esențiale, de a ordona, ierarhiza, compara. Scările nominale fac apel la diferite legi de distribuție statistică, la corelații de contingență sau procente. Ele permit însă identificarea unităților pe clase sau grupuri reprezentative.

Scalarea pe intervale este o combinație între scalarea nominală și cea ordinală, în care însă valorile variabilelor sau a caracteristicilor studiate sunt plasate în intervale ale căror limite au fost stabilite anterior pe baze experimentale. Intervalele scalelor respective sunt egale și permit efectuarea de operațiuni matematice de tipul adunării, scăderii etc., spre deosebire de scalele nominale și cele ordinale. Valorile, pe o asemenea scală, îndeplinesc condiția de continuitate, chiar dacă mărimile rezultate prin măsurare sau cuantificare nu sunt absolute. Un exemplu este acela al scalării temperaturii cu ajutorul instrumentului cunoscut, termometrul. În management vom găsi variante specifice ale acestei proceduri de scalare.

Scalarea proporțională sau de raport este o formă combinată de construire a scalei de măsurare în care elementele pot fi nu numai exprimate numeric, dar și comparate cu ajutorul mărimilor rezultate. Scala proporțională cuprinde toate valorile posibile, incluzând un punct 0 (zero) operațional. Măsurătorile curente și obișnuite se fac pe o asemenea scală. Din păcate, scalarea proporțională nu poate fi folosită decât atunci când unitățile de măsură potrivite (denumite intervale de

scalare) au fost stabilite pe baze teoretice, convențional sau experimental și au suficientă precizie, sunt universale și sunt garantate printr-un etalon specific.

Pentru multe dintre variabilele și caracteristicile unor fenomene, fapte sau evenimente, măsurarea cu ajutorul procedurilor de scalare expuse anterior fie că nu este posibilă, fie că nu este convenabilă, fie că nu furnizează rezultate corecte. Pe un termometru apare un punct care desemnează o temperatură de 0° Celsius, Fahrenheit etc., dar acest lucru nu înseamnă că nu există temperatură la 0° . Or, punctul 0 (zero) pe o scală proporțională desemnează inexistența respectivei caracteristici sau a unei mărimi oarecare a acesteia.

Din această cauză, au fost construite scale speciale pentru studiul unor caracteristici și variabile cantitative din domenii în care influența subiectivului este semnificativă. Este, în bună parte, și cazul unora dintre ramurile managementului, ca și al abordărilor interculturale.

Scala diferențială semantică (Osgood, Luci, Tannenbaum, 1957) are importanță în domeniile științelor socio-umane și, prin acestea, în câteva domenii ale managementului (MRU, comportament organizațional, management intercultural, comportamentul consumatorului). Scala semantică este relativ simplă. Ea este concepută ca o structură bipolară cu șapte niveluri caracteristice pentru fiecare variabilă sau caracteristică studiată. Între cele două extreme (cei doi poli) pot fi situate comportamente, atitudini, sentimente etc. prin estimarea subiectivă a gradelor respective de intensitate. Dacă, de exemplu, caracteristica studiată pentru o țară sau regiune este poziția față de o valoare de tipul „filantropie”, polii scalei respective pot fi „pasiv” și „activ”, sau și „lipsit de importanță” respectiv „extrem de important”. Reprezentarea scalei este simplă și, de altfel, larg utilizată în multe studii de management și din intercultural.

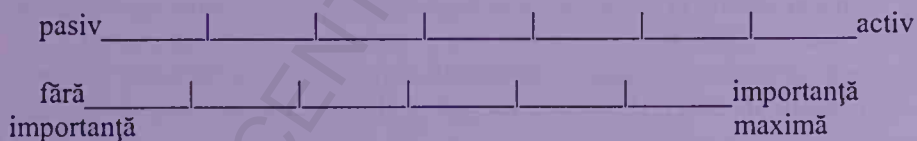


Fig. 4.1. O posibilă scală diferențială semantică pentru abordarea interculturală

Pentru fiecare caracteristică aferentă variabilelor studiului va rezulta o scală semantică de măsurare. Elementele corespunzătoare tuturor scalelor obținute (pentru toate caracteristicile studiate) vor fi, în final, cumulate la nivelul celor șapte trepte ale scalei, obținându-se astfel un scor pentru fiecare subiect.

Scala grafică recurge la o formă vizuală de reprezentare a distribuției valorilor variabilelor sau caracteristicilor studiate. Pe această scală sunt reprezentate ordonat diferitele categorii de variabile sau caracteristici studiate care pot avea o formă continuă. Fiecărei categorii îi va putea fi apoi atribuită o anumită valoare numerică. În funcție de răspunsurile primite pentru fiecare caracteristică se va

putea construi și un grafic reprezentativ, pentru care forma poate fi selectată după preferințele cercetătorului, scopul fiind însă acela ca graficul să sugereze strict distribuția răspunsurilor obținute.

Scala Likert este destul de cunoscută și aplicată în studii de marketing, mai ales, dar și în numeroase cercetări interculturale. Ea presupune exprimarea gradului de acord sau dezacord al subiectului asupra unui număr de enunțuri prestabilite. Sunt furnizate cinci poziții (răspunsuri posibile) pentru fiecare element al chestionarului (sau altui instrument folosit). Răspunsurile obținute pot fi cumulate în diferite moduri pentru a obține rezultate privitoare la fiecare subiect, la fiecare caracteristică a studiului sau la problema (întrebarea) căreia i se caută soluție (răspuns).

Recursul la scalele Likert se poate face în etape succesive:

- identificarea și selectarea enunțurilor potrivite (*pool items*) pentru fiecare caracteristică (atitudine, sentiment, comportament etc.) studiată; trebuie utilizate numere egale de enunțuri pozitive și negative;
- obținerea pozițiilor subiecților din eșantion asupra instrumentelor selectate;
- repartizarea pozițiilor obținute în cinci categorii (integral de acord, mai degrabă de acord, indecis, mai degrabă în dezacord, dezacord total, de exemplu); fiecărei categorii i se atribuie un număr, pozitiv.

Scalarea, ca procedeu, și scala, ca instrument, sunt utilizate mult în cercetarea interculturală pentru a exprima dimensional poziții ale subiecților față de anumite norme și valori și pentru a estima, apoi, pe baza acestor răspunsuri, indici sau scoruri ale diferitelor variabile culturale.

Capitolul V. Recoltare și tratare/ prelucrare a datelor în intercultural

5.1. Recoltarea datelor și informațiilor. Surse și modalități de culegere

Una dintre primele probleme ale abordării interculturale privește identificarea, căutarea și recoltarea datelor și informațiilor necesare cercetării. Natura și caracterul domeniului, ca și sensul specific al problemelor care trebuie rezolvate prin abordarea interculturală, impun anumite condiții și precauții în ceea ce privește realizarea acestor operațiuni. Tehnicile, procedeele și instrumentele folosite trebuie selectate cu atenție și, de cele mai multe ori, este necesară adaptarea lor la specificul datelor și informațiilor necesare cercetării. Înainte de toate, este nevoie de o înțelegere corectă a naturii și sensibilității diferitelor surse posibile, ca și a cercetătorului și uneltelor sale față de acestea. În cercetările asupra culturii, ca și în cele consacrate interculturalului și multiculturalului, sursele de date sunt ele însele subiective, sensibile față de diferite semnale, manevrabile prin intervenție de moment și modificabile în timp, în mod natural sau artificial etc. În aceste condiții, cercetătorul este nevoie să fie extrem de atent la ceea ce se poate întâmpla cu datele și informațiile pe care le dorește, le așteaptă și le va obține, în ultimă instanță.

Cu privire la datele și informațiile privitoare la colectivitățile umane, necesare și în studiile culturale și interculturale, Hofstede consideră că ar trebui să satisfacă cel puțin trei condiții pentru a fi utile în asemenea cercetări (vezi Hofstede, 1996, p. 281):

- să fie descriptive, deci să se raporteze exclusiv la populația considerată;
- să poată fi verificate din mai multe surse independente pentru a nu fi influențate de aceeași percepție subiectivă;
- să fie distinctive, adică să se refere doar la caracteristicile proprii populației considerate.

În identificarea, căutarea, și culegerea datelor, inclusiv pentru cercetări interculturale, intervin trei categorii de elemente: a) surse, b) eșantionare, c) tehnici, procedee și instrumente.

Sursele de date și informații pentru cercetarea interculturală sunt extrem de diverse, complexe și relative. Putem caracteriza astfel sursele respective din cauza naturii particulare a datelor și a informațiilor care vor fi căutate, identificate și

recoltate. Or, în cercetarea interculturală căutăm date și informații privitoare la atitudini și comportamente, norme și valori, mentalități și filosofii, poziții față de acțiune și față de soluții etc. caracteristice indivizilor care fac parte din fiecare cultură, indivizi marcați de inconștientul lor individual, ca și de unul colectiv, dominați de un subiectivism aproape imposibil de încadrat metodologic și care produc, fiecare în parte și în conexiune, influențe neașteptate și greu de captat rațional. Datele și informațiile necesare abordărilor interculturale sunt rareori disponibile ca atare, direct exploatabile în analizele și interpretările respective. Nici măcar rezultatele obținute prin studii și cercetări anterioare de bun nivel nu sunt numai decât relevante în starea relevată de lucrările în care au fost difuzate. În aceste condiții, este necesară o bună și coerentă sistematizare a surselor de date și informații ca și a purtătorilor acestora.

În funcție de distanța față de locul de producere, sursele de date și informații sunt, nu numai pentru cercetările din intercultural: mediate (oferite prin purtători secundari neinteresați: folclor, anecdotică, documente, arhive, artefacte, filme și microormate, site-uri de internet etc.); directe (existente în starea lor naturală, la locul de origine sau de producere); derivate sau rezultate din studii anterioare (oferite sau accesibile prin documente, articole, studii și lucrări publicate, relevând rezultate ale unor cercetări anterioare).

Sursele mediate sunt numeroase și se oferă mai mult sau mai puțin voluntar, deseori întâmplător și fără legătură cu obiectul studiului, uneori prin angajarea de contacte și eforturi considerabile de procurare. Ca mod de stocare și vehiculare, aceste surse pot fi de tip memorie internă (folclor, anecdotică, istorie familială, rețete de grup familial și profesional etc.) sau de tip memorie externă (stocate și identificabile pe purtători fizici sau digitali, documente scrise, magnetice electronice, microformate și pelicule etc.). Accesul la asemenea surse poate fi realizat în urma unor acțiuni mai mult sau mai puțin îndelungate, prin recurs la tehnici, procedee și instrumente specifice: ancheta etnografică și etnologică, studiul documentelor, indexare, înregistrare auditivă sau de imagine etc. Principala problemă care se pune în legătură cu aceste surse provine din caracterul mai mult sau mai puțin cert, mai mult sau mai puțin conform cu realitatea pentru care oferă date și informații. Devine astfel foarte importantă verificarea autenticității și fidelității respectivelor surse și datelor pe care le conțin.

Sursele directe sunt reprezentate de elementele de origine ale culturii și specificității culturale, cele care suportă direct și nemijlocit acțiunea, fie că produc direct și nemijlocit influența respectivă. Cum cultura apare prin ceea ce dă sens acțiunii, ca și lucrurilor sau obiectelor, elementul central al acesteia este omul, individul care se manifestă într-un anume fel, ca produs al propriei sale culturi și ca factor modelator al acesteia, în același timp. Individul, ca membru al unei comunități culturale, este, pentru cercetarea interculturală, sursa directă de informare, locul la care trebuie să apelăm pentru a obține date și informații corecte,

realiste și nedistorsionate. Individul, ca purtător de informație de bază în cercetarea interculturală, este însă elementul cel mai sensibil, vulnerabil și afectat de subiectivismul său situat între EU (personalitatea fiecăruia) și CEILALȚI (de fapt datul cultural care conferă subiectivismului o dimensiune colectivă intrinsecă).

Sursa directă a abordării interculturale este acest individ, membru al unei comunități relativ omogene în sens de apartenență la o anumită cultură. Ținând cont de caracterul subiectiv și instabil al acestui tip de sursă, tehnicile, procedeele și instrumentele de culegere trebuie astfel selectate, adaptate și puse în lucru încât să nu inducă stări suplimentare de neliniște sau schimbări anormale de atitudini, comportamente, manifestări, relatări etc.

Sursele derivate sunt cele care conțin date și informații obținute din prelucrări, analize și interpretări anterioare consacrate culturii și specificității culturale. Ne referim la studii, articole și alte categorii de lucrări care prezintă, sistematizat deja, rezultate ale unor cercetări realizate de diferite categorii de specialiști, pentru diferite domenii (antropologie, sociologie, psihologie, lingvistică etc.). Internetul oferă și el multe site-uri cuprinzând date și informații de acest tip și, nu mai puțin important pentru abordarea interculturală, sisteme metodologice sau recomandări specifice. Pentru aceste surse, teoretic mai pertinente și de încredere, problemele pot proveni mai ales dintr-un subiectivism mai puțin evident al autorului sau cercetătorului care a obținut rezultatele respective sau care le-a preluat și adaptat din diferite motive.

În majoritatea cercetărilor interculturale realizate până la acest moment, au fost folosite mai ales câteva categorii de surse: a) realitatea culturală ca atare (recurs la observare directă participativă); b) statisticile naționale; c) rezultatele unor studii antropologice sau sociologice comparative; d) documente demografice, istorice sau etnografice și etnologice. Disponibilitatea și accesibilitatea sunt însă totdeauna restricții majore în ceea ce privește sursele de date și informații de acest tip. Bugetul constituie și el o altă restricție ce trebuie considerată, informarea pentru abordările interculturale fiind nu doar îndelungată, ci și costisitoare.

Eșantionarea este un element aproape obligatoriu în abordarea interculturală, populațiile purtătoare de date și informații cu privire la cultură și specificitatea culturală fiind numeroase, structurate pe grupuri, și ele de numere mari, de membri prezentând caracteristici similare sau apropiate. Cercetarea este deci obligatoriu să se dezvolte pornind de la studiul caracteristicilor stabilite pentru un număr rezonabil de unități de observare și analiză. Numărul acestor unități de observare și analiză nu poate fi egal cu totalitatea membrilor sau indivizilor care compun colectivitatea de referință, cheltuielile de timp și de resurse putând depăși limitele admise. Se pune deci problema unei selecții sau eșantionări. Unitățile de observare și analiză prestabilite și selectate pe baza unor criterii și tehnici potrivite formează ceea ce se numește eșantionul cercetării. Un astfel de eșantion este un subgrup de unități ale colectivității sau populației totale, special selectat, stabilit pe

baza unor criterii și tehnici specifice, care urmează a fi observat, studiat și analizat în scopul obținerii informațiilor dorite asupra întregii colectivități, asupra căreia vor fi extinse explicațiile, interpretările și concluziile cercetării.

Eșantionul trebuie să reproducă structural și calitativ imaginea colectivității de origine pentru a fi reprezentativ și sistematic, ceea ce înseamnă că el este nevoie să fie concordant cu caracteristicile studiate ale respectivei populații sau colectivități.

Eșantionarea, ca ansamblu de operații prin care se face selecția grupului unităților de observare și analiză, se realizează pe baza unor principii, criterii, tehnici și activități specifice. Un plan de eşantionare stabilit a priori trebuie construit în scopul prezentării întregii strategii ce va fi folosită pentru selecția unităților de observare și analiză.

Printr-un asemenea plan vor fi fixate detaliile teoretice și metodologice privind cadrul eşantionării: concepte, rațiuni și argumente, referințe la populația vizată, tehnici și instrumente de eşantionare.

Tehnica de eşantionare va fi astfel aleasă încât grupul selectat al unităților de observare și analiză să fie reprezentativ și semnificativ și să permită obținerea unor rezultate ce pot fi încadrate în limitele unor erori rezonabile de estimare, prestabilite în funcție de scopul și obiectivele cercetării.

Eşantionarea admite totdeauna anumite marje de eroare pentru că există o probabilitate mai mică sau mai mare ca grupul unităților de observare și analiză astfel selectat să nu reproducă perfect populația de bază și/sau caracteristicile acesteia. Pentru a reduce la maxim asemenea erori, sunt recomandate două soluții potrivite:

1. selecția aleatoare și
2. reproducerea fidelă a structurii și caracteristicilor populației de bază.

Tehnicile și instrumentele cunoscute în literatura de specialitate se încadrează în aceste două direcții de eşantionare.

Selecția aleatoare constă în alegerea întâmplătoare a unităților de observare și analiză din eşantion. Ea este diferită de repartitia aleatoare prin care se realizează plasarea subiecților cercetării în mod întâmplător pe diferite grupe. În acest caz, unitățile ce constituie obiect al repartiției pot fi rezultate ale unei selecții întâmplătoare sau uneia neîntâmplătoare.

Pentru cercetările interculturale, eşantioanele trebuie selectate cu atenție, alături de aspectele de ordin tehnic (mărime, semnificativitate, reprezentativitate, fidelitate etc.) impunându-se și câteva condiții de comparabilitate importante. Astfel, selecțiile trebuie realizate la nivelul unor populații echivalente (ca origine sau apartenență culturală: limbă, educație, sex, religie, stare socială etc.), pentru aceleași perioade de timp și, pe cât posibil, în situații similare sau, cel puțin comparabile.

5.2. Tehnici, procedee și instrumente de recoltare a datelor

Pentru identificarea, căutarea și recoltarea datelor și informațiilor necesare abordării interculturale, se apelează la diferite tehnici, procedee și instrumente, uneori disponibile și exploatabile ca atare, alteori aduse la forme și funcționalități potrivite sau, în mai rare situații, concepute și construite special în acest scop. Chestionarele, ca și scalele necesare unor studii specifice din intercultural, sunt sau ar trebui să fie totdeauna concepute special pentru rezolvarea fiecărei probleme din aceste abordări. Preluarea ca atare a unor chestionare anterior folosite, chiar și atunci când acestea au dus la obținerea unor rezultate corecte, pertinente, de un foarte bun nivel, pentru alte populații, alte eșantioane sau alte perioade de timp nu este aproape niciodată potrivită și nu furnizează rezultate corecte. Mari erori sunt produse prin traducerea dintr-o limbă într-o alta a întrebărilor din chestionare furnizate în literatura de specialitate. Or, traducerea ca atare a unor întrebări nu aduce automat forma acestora la un grad acceptabil de înțelegere a sensului pentru indivizi din alte țări sau regiuni, având alte origini culturale etc.

Dintre tehnicile de identificare, căutare și recoltare a datelor și informațiilor necesare abordărilor interculturale, vom reține pe cele mai apelate și considerate mai potrivite: observația, experimentul, ancheta și focus-grupul. Asociat acestora, vom face trimiteri la procedee și instrumente folosite pentru realizarea unor operații sau activități pe care o tehnică sau alta le presupune.

În prezentarea respectivelor tehnici, procedee și instrumente, diferențierea între identificare, căutare și recoltare sau culegere este menită a scoate în evidență faptul că există o etapă a cercetării pe care majoritatea autorilor o denumesc simplu „culegere a datelor”, dar care nu poate fi realizată ca atare dacă nu au fost mai înainte identificate și căutate sursele. Or, identificarea și căutarea surselor sunt operațiuni preliminare recoltării, importante și nu chiar lipsite de dificultăți.

5.2.1. Observația și/sau cercetarea de teren

Observația este metoda și/sau tehnica cea mai comună de cunoaștere și investigare, oferindu-se ca atare prin punerea în valoare a acuității și fidelității simțurilor și pentru îmbogățirea patrimoniului de cunoștințe. Ea poate deveni științifică, și considerată astfel metodă de investigare a fenomenelor și proceselor corespondente diferitelor realități, în măsura în care trece de interesul cu care este asociată observarea naturală, acela de mod de identificare și culegere a datelor empirice. Observația poate fi considerată „o contemplare metodică” asupra realității și de identificare și recoltare a datelor, faptelor și cunoștințelor acumulate, realizate în scopul obținerii de informații noi asupra procesului sau fenomenului real cercetat. Cu ajutorul observației științifice, realitatea este percepută și înțeleasă, dar și explicată, teoretic, așa cum este ea, practic, în funcție de dominantele subiective ale actorilor implicați și de un ansamblu de factori care

crează contextul realizării sale. În acest sens, observația este sau poate fi considerată principala modalitate de a realiza cercetarea de teren.

Cele două concepte, observația și cercetarea de teren, nu sunt integral confundabile, deși între ele există destul de multe aspecte comune. Cercetarea sau studiul de teren, denumită uneori și defrișarea terenului, are un sens mai general față de observație, vizând toate elementele apropierii pe care cercetătorul o realizează față de realitatea pe care vrea să o analizeze la un moment dat sau pe o anumită perioadă de timp. Respectiva realitate apare nu doar ca populație și indivizi purtători de anumite caractere (cele pe care cercetarea le studiază), ci și ca mediu, condiții și circumstanțe ale existenței și evoluției acestora.

Mai mult decât observația ca metodă de cunoaștere a unor fenomene și procese, cercetarea de teren se referă la o apropiere metodică și sistematică a cercetătorului de realitatea profundă care conține și face să evolueze, într-un anumit mod, aceste elemente, încercând să le plaseze cât mai corect în context, în ansamblul structural de care aparțin, în relațiile prin care se manifestă pentru a fi sau pentru a produce consecințe. O asemenea apropiere de teren nu se poate realiza decât încet, pe perioade lungi de timp și într-o perspectivă globală, integrală și generală, pentru a putea surprinde în starea lor naturală elementele care constituie obiect al cercetării. O asemenea abordare este de tip holistic, devine, prin implicare și posibilitatea oferită de a constata și recolta informațiile așa cum sunt și în relație directă cu concretul respectiv, prin încitarea la analiza naturală, dominată de subiectivismul implicării, de tip emic și interpretativ.

Abordările interculturale apelează la studiul de teren preluând și adaptând tehnici specifice de analiză preluate mai ales din etnologie, pentru a identifica medii și contexte culturale în starea lor naturală, a le supune unor examinări specifice prin recurs la analiza de conținut, la cea comparativă sau la alte tehnici potrivite unor asemenea cercetări. Cultura și specificitatea culturală sunt realități nereproductibile în condiții artificiale, de laborator, ceea ce obligă la studierea lor numai prin recurs la defrișarea de teren, observația, în diferitele sale forme, fiind metoda cel mai des utilizată, alături de anchetă sau de studiul documentelor, mai ales, pentru identificarea, căutarea și culegerea de date și informații.

Observația științifică nu este doar un mod de a privi și înregistra faptele sau evenimentele, fenomenele sau procesele pentru o cercetare, ci, mai mult decât atât, realizarea unei implicări active a cercetătorului în descifrarea realității. Ea se bazează pe un set de reguli și principii, de tehnici, procedee și instrumente cu ajutorul cărora este abordată realitatea cercetată, este stabilită modalitatea concretă de realizare a contactului cu această realitate și este construit și analizat sistemul de date obținut prin folosirea sa.

Observația este științifică în măsura în care permite transferul informațiilor în sistemul rațional-logic și interpretativ al cercetătorului printr-un limbaj specializat. Observatorul participă direct sau indirect la realizarea investigării realității,

este un actor total, care se dorește a fi obiectiv, dar reușește să fie actor complet al acțiunii sale, asumându-și poziționări subiective neintenționate (dorit neutre).

Rezultatele obținute prin observarea științifică depind de mai multe elemente ale cercetării:

- calitățile și performanțele organelor de simț ale cercetătorului;
- nivelul cunoștințelor și experiența acumulate de cercetător;
- nivelul de dotare și calitatea aparaturii de cercetare disponibile;
- maniera formată de sistematizare a cercetătorului;
- receptivitatea culturală față de cercetare.

Observația este un proces continuu, realizat pe întreg parcursul cercetării și care obligă la relaționarea între abordarea sistemică, holistică și individualizat-structurată, între cea cauzal-deterministă și cea hermeneutic-teleologică.

Așa cum menționam anterior, ca sistem de principii și reguli de cunoaștere a realității, posedând o filosofie specifică, cu o anumită generalitate și bazându-se pe tehnici, procedee și instrumente specifice, observația poate fi considerată metodă de cercetare. Această calitate îi este conferită observației și prin caracteristicile pe care le are sau care îi sunt atribuite în cercetarea științifică; 1. are la bază o teorie specifică; 2. este integrală în raport cu obiectul; 3. este realizabilă în mod rațional (pe baza unui plan și unei scheme prestabilite); 4. este analitică (recurge la examinarea fiecărui element dintr-un ansamblu dat); 5. este repetabilă (poate fi reluată de un mare număr de ori); 6. este verificabilă (dispune de criterii și proceduri prin care se poate proba veridicitatea datelor obținute).

Observația este singura metodă de cercetare care realizează sau permite culegerea de la sursă a datelor și informațiilor în starea lor naturală, pură, fiind, din această cauză, recomandată în toate studiile interculturale. În acest sens, observația este metoda cea mai completă și eficientă de studiere a realității, făcând apel la acuitatea simțurilor naturale, corect poziționate față de ceea ce este observabil ca atare în sens rațional.

Față de oricare metodă ca și de oricare tehnică de cercetare prin care se realizează investigarea realității, observația prezintă avantajul contactului nemijlocit cu sursa, cu realitatea. În general, se consideră că observația, ca metodă de cercetare, și tehnicile de observare implicate pot fi folosite pentru studiul realității fizice și al comportamentelor non-verbale. Putem însă accepta folosirea observației și în cercetarea comportamentelor umane sau de altă natură și atunci când acestea sunt verbale sau dominant verbale.

Observația trebuie să însoțească, cel puțin, orice altă tehnică de culegere a datelor sau de investigare științifică, inclusiv în cazul studiului documentelor, de exemplu. Doar observația, în sensul său de metodă științifică, cu toate atributele și caracteristicile respective, poate asigura o bună și corectă exploatare a tehnicilor și instrumentelor de orice tip și în orice circumstanțe. Observația va ajuta la identificarea, eliminarea sau corectarea unor erori, va putea aduce elementele

suplimentare necesare în cercetare la momentul la care acestea apar și în circumstanțele naturale respective:

Pentru o exploatare corectă și eficace a observației și tehnicilor pe care aceasta se bazează, este necesară respectarea unor reguli de bază. Theodore Caplow grupează aceste reguli în trei clase (*apud* S. Chelcea, 2001, p. 381, 382):

1. Condiții prealabile:

- familiarizarea cu obiectivele cercetării;
- formularea și învățarea corectă a tehnicilor de observare și procedeele de înregistrare a faptelor;
- memorarea listei unităților de observare (secvențele comportamentale);
- stabilirea intervalului admis de timp între observare și înregistrarea faptelor observate.

2. Conținutul fișelor de observație:

- menționarea datei, orei, duratei, locului (de preferat folosirea hărții, fotografiei, desenului), circumstanțelor, aparatelor sau instrumentelor folosite, caracteristicile mediului (temperatura, iluminat, zgomot), modificări pe parcurs, expresia persoanei;
- lipsa oricărei intervenții a cercetătorului cu opinii, ipoteze, remarci în timpul observării;
- marcarea în stil direct a conversației realizate, dialogului și altor elemente ale comunicării în timpul observării; folosirea ghilimelelor pentru reproducerea declarației persoanelor observate și a apostrofului pentru sinteza realizată de observator;
- notarea separată a opiniilor și deducțiilor observatorului (cercetătorului), la intervale prestabilite;

3. Definițivarea notelor de observație:

- revederea, adăugirea și corectarea imediată (când timpul o permite);
- clasificarea provizorie a notelor, mai întâi și clasificarea definitivă la momentul conturării sistemului categorial încheiat.

Ca tehnică, observația poate fi controlată și necontrolată, întâmplătoare, directă sau indirectă, participativă sau non-participativă, structurată și slab structurată sau nestructurată, calitativă și cantitativă, de teren și de laborator etc. Aceste tehnici de observare oferă reguli și procedee de recoltare cu ajutorul cărora se obțin date și informații dintre cele mai relevante pentru asemenea cercetări. Cercetarea interculturală folosește observația și tehnicile acesteia pentru a recolta date și informații privitoare la stări, comportamente și atitudini direct la sursă. Ca metodă și prin tehnicile și procedeele pe care se bazează, observația necesită costuri ridicate și perioade îndelungate de timp, ceea ce o face mai puțin accesibilă în multe cercetări.

5.2.2. *Ancheta*

Provenind din cercetările sociologice și psihologice, ancheta este considerată o metodă de cercetare și aplicată ca atare, inclusiv în abordările interculturale. În conformitate cu sensurile atribuite aici pentru diferitele concepte ale metodologiei de cercetare, ancheta ca și ancheta pe bază de sondaj (denumire folosită uneori, dar pleonastică prin semnificațiile celor doi termeni implicați în sintagmă) apare ca o tehnică de cercetare cu ajutorul căreia sunt recoltate sau culese date relevante pentru o colectivitate, comunitate sau populație, prin intermediul unor unități considerate semnificative și reprezentative și constituind astfel eșantionul sau populația selectată. Este o tehnică pentru că oferă prescripții și elemente concrete de acțiune pentru a realiza identificarea, căutarea și culegerea de date și informații necesare cunoașterii, înțelegerii și explicării diferitelor aspecte sau ansambluri comunitare în raport cu diferite caracteristici sau criterii.

Asimilată, de sociologi sau de unii dintre aceștia, abordărilor cantitative, ancheta nu prezintă decât unele dintre caracteristicile metodologice care ar putea-o aduce în această categorie de tehnici. Pretenția de a fi în acord cu principiile pozitivismului, cele care dau, alături de deducție, ca metodă de cercetare, în principal, nota distinctă cantitativismului, este prea puțin justificată și nici nu este număidecât necesară. Ancheta este și trebuie să rămână o tehnică (metodă, în sensul cel mai general, dar și mai puțin precizat semantic) de recoltare asociată oricărei forme de cercetare, din orice domeniu sau câmp de cunoaștere căruia îi este potrivită sau pentru care cercetătorul consideră că poate fi adoptată și adaptată pentru a-l cunoaște sau analiza mai corect și mai pertinent.

Într-o asemenea accepțiune considerăm ancheta ca fiind una dintre cele mai potrivite și nu doar dintre cele mai folosite tehnici de cercetare în abordările interculturale. De altfel, tehnica, figurând în asociere cu procedee specifice (chestionarul, interviul sau întrevederea), constituie dominantă metodologică a cercetărilor sociologice și, în ultima vreme, cel puțin, a cercetărilor din management și marketing. Majoritatea studiilor prezintă această tehnică prin rolul pe care-l îndeplinește în culegerea datelor și/sau informațiilor privitoare la o anumită colectivitate pe baza unui eșantion, recensământul fiind, la rândul lui, tehnica prin care sunt culese date și informații de la întreaga colectivitate respectivă (vezi S. Moscovici, F. Buschini, 2007).

În practica cercetărilor socio-economice ca și a aceloră din intercultural, rolul anchetei nu este redus însă doar la culegerea datelor. Sau, mai corect spus, ancheta este concepută în asociere cu tehnici, procedee și instrumente de prelucrare, de analiză și interpretare care, în anumite limite, merg până la a se confunda cu corpul acesteia.

Chestionarul, de exemplu, ca procedeu și instrument, testul ca instrument de identificare și exprimare a unor intensități comportamentale sau atitudinale, observația participativă ca tehnică de culegere și manipulare a subiecților etc. sunt, de multe ori, integrate anchetei sau sondajului în cercetare, delimitările nemiputând

fi făcute și nemaifiind, de fapt, necesare. De altfel, ca în orice cercetare, recursul la metodologie este complex și elementele acesteia sunt rareori folosite în mod singular și autonom și în abordarea interculturală. Ancheta, ca atare, nu este nici ea într-o altă situație. Poate fi folosită doar în combinație cu alte tehnici, procedee sau instrumente sau prin apelare, mai mult sau mai puțin sistematică, la unul sau mai multe dintre acestea.

Recursul la anchetă în cercetarea interculturală nu pare a fi supus numaidecât anumitor reguli și principii. Mai mult, o anumită libertate a cercetătorului este recomandată, cu condiția ca ancheta în cauză să fie concepută astfel încât să conducă la rezultate corecte, realiste și pertinente. Pentru a fi totuși în cunoștința de cauză, orice analist sau cercetător în intercultural care recurge la anchetă ca tehnică de cercetare trebuie să stăpânească suficient de bine unele elemente de bază ale pregătirii acesteia. Protocolul de anchetă, studiul pilot, modul de construcție și aplicare a testelor și întrebărilor din chestionarele ce vor utilizate sunt doar câteva din aceste elemente.

Protocolul de anchetă este parte integrantă a protocolului de cercetare și, astfel, al strategiei de cercetare. Prin protocol sunt alese sau concepute elementele adecvate realizării anchetei, inclusiv cele referitoare la strategia de cercetare care va fi pusă în aplicare în această etapă. Elementele unui protocol de cercetare au la bază problema, scopul și obiectivele cercetării și vizează, în prima sa parte, ideile și teoriile de bază care trebuie studiate. Ideile anterioare și teoriile respective vor furniza unele elemente importante pentru construirea ipotezei (ipotezelor), fixarea obiectivelor, conceptualizare și operaționalizarea conceptuală și metodologică a cercetării. Prin considerarea ipotezelor, scopului și obiectivelor vor putea fi apoi identificați factorii și variabilele specificității culturale care vor fixa coordonatele abordării interculturale.

Cum ancheta are ca scop dezvoltarea cercetării în raport de un anumit scop, de anumite obiective ca și de anumite construcții sau anticipări ipotetice, stabilirea protocolului aferent va avea ca repere de bază tocmai întrebările la care trebuie răspuns și caracteristicile culturilor vizate, respectiv populațiilor și indivizilor la care acestea se referă. Natura și forma cercetării (descriptivă, explicativă, acțiune etc.) ca și eșantionarea sunt, în stabilirea protocolului de anchetă, aspecte la fel de importante ca și problema, cultura sau culturile vizate, întrebările, ipotezele, scopul și obiectivele cercetării.

Câteva tipuri de protocele sunt mai des exploatate sau folosite în abordarea interculturală, îndeosebi ele transversale și longitudinale (sincrone sau diacrone).

Protocelele transversale sau sincrone se referă la anchetele realizate pe eșantioane formate din subiecți selectați la un moment dat sau pentru o perioadă dată de timp, din aceeași populație și pentru a recolta informații și date care vor fi folosite în cercetare. Subiecții astfel reținuți în eșantion sunt folosiți o singură dată, datele și informațiile obținute servind apoi la derivarea, prin analiză și interpretare, a rezultatelor privitoare la cultură, specificitatea culturală și diagnosticare asupra

culturilor în cauză. Protocolul transversal trebuie să anticipeze și să precizeze aspectele esențiale ale derulării unei anchete de acest tip ca și procedurile și direcțiile de realizare a diferitelor activități și operații de căutare, culegere și tratare a datelor și informațiilor necesare în abordarea interculturală vizată.

Protocolul transversal este mai simplu și ușor de aplicat, având însă și câteva limite importante. Prin intermediul unui asemenea protocol nu pot fi angajate explicații, relaționări cauză–efect sau analize cu privire la origini, evoluții, schimbări sau structuri. În plus, eșantionarea necesară pentru o asemenea anchetă nu este ușor de realizat din cauza puținelor informații cu privire la colectivitatea sau populația vizată. Cu toate aceste limite, ancheta transversală sau realizată prin protocol transversal este cea mai potrivită în abordarea interculturală, aici rezultatele așteptate nefiind decât în mică măsură de tip explicativ. Aici, așa cum am menționat, importante sunt comportamentele, atitudinile și pozițiile față de acțiune și de soluții existente la un moment dat și valorizabile, ca atare, pe perioada desfășurării activităților de întreprindere/organizație vizate prin respectiva cercetare interculturală. Principala problemă a protocolului transversal este legată de reprezentativitatea populației selectate în eșantion. Pentru a nu rata cercetarea, se recomandă realizarea unei eșantionări transversale în două sau mai multe grupe, în acest fel fiind favorizată analiza comparativă, identificarea unor abateri anormale ca și înlesnită testarea și validarea rezultatelor obținute.

Protocoalele longitudinale sau diacrone sunt construite pentru anchetele de același tip, pentru care caracteristic este faptul că recurg la date și informații culese și analizate de la subiecți formând aceleași eșantioane, în momente sau perioade diferite de timp. Accentul este pus aici pe evoluție, pe schimbare și, implicit, pe relație, pe explicație și înțelegere. Mai puțin folosită în abordările interculturale, ancheta longitudinală sau diacronă poate totuși furniza unele sensuri sau semnificații utile și în asemenea cazuri. Pot fi folosite conexiuni și relații cauzale constatate din anchete retrospective pentru a consolida valoarea unor anticipări propuse prin anchete prospective și a ajunge la fundamentări ale unor decizii de întreprindere/organizație privitoare la asocieri, alianțe sau parteneriate strategice, la segmentări de piață pe termen lung etc. Protocoalele longitudinale pot fi realizate în formule și prin recurs la tehnici diferite: „înainte și după”, reuniunea panel etc.

Studiul pilot este un alt element important al pregătirii anchetei. Acest studiu se prezintă sub forma unei pretestări sau unei evaluări preliminare a validității și fezabilității anchetei, așa cum este ea propusă sau acceptată pentru realizare. El are deci rolul de a verifica măsura în care un protocol de anchetă are o bună și eficace reflectare și aplicare în activitățile și operațiunile pe care recursul la această tehnică de culegere a datelor și informațiilor le presupune. Prin studiul pilot se urmărește, în principal, ameliorarea și mai buna enunțare a întrebărilor din chestionar, organizarea acestora ca ordine și poziție față de aspectele urmărite în cercetare, conceperea unor măsuri pentru evitarea non-răspunsurilor, estimarea și structurarea eșantionului, identificarea și localizarea subiecților etc. Un studiu pilot de bună

calitate și eficace ar trebui să acopere practic toate sau, cel puțin, cele mai importante elemente ale realizării unei anchete. Prin intermediul acestuia se realizează pretestarea și validarea metodologică și procedurală a realizării sau punerii în aplicare a protocolului anchetei și integrării acestuia în protocolul general de cercetare.

În funcție de modul de colectare a datelor, anchetele se bazează fie pe chestionar, fie pe discuții directe cu subiecții selectați în eșantion, aceste două modalități putând fi considerate procedee de anchetă, ele fiind concrete și furnizând asocieri explicite de reguli și instrumente de acțiune.

Chestionarul desemnează, în mod obișnuit, atât procedeul de culegere, cât și purtătorul de întrebări adresate subiecților anchetei ca instrument de cercetare. Nu rareori, însă, nu este făcută diferența dintre procedeu (referitor la culegerea datelor prin intermediul chestionarului) și instrumentul respectiv folosit. De aici unele confuzii care apar, inclusiv în lucrări de specialitate cu pretenții.

Ca instrument, chestionarul este purtător de întrebări care vor fi adresate subiecților din eșantion și de răspunsuri la acestea. Ca procedeu, chestionarul (chestionarea) se referă la modul în care se realizează culegerea datelor și informațiilor cu ajutorul instrumentului numit chestionar. Ca procedeu asociat cu instrumentul potrivit, chestionarul este printre cele mai utilizate artificii metodologice în cercetările socio-umane. Întâlnim, la fel de frecvent, chestionarul și în abordările și diagnosticările interculturale. Explicația o găsim, cel mai probabil, în aparenta simplitate și ușurință de utilizare. Pare simplu și ușor să propui un număr de întrebări, să găsești un număr suficient de mare de subiecți cărora să le pui respectivele întrebări și de la care să obții astfel răspunsuri pentru a dezvolta apoi studiul asumat. În realitate, chestionarul este unul din cele mai pretențioase și dificile procedee de anchetă, prezentând numeroase riscuri și capcane în concepere și aplicare.

Chestionarul este procedeul de culegere a datelor prin care se obțin răspunsuri scrise la întrebări lansate pe un suport, scris și el. În multe privințe, chestionarul se aseamănă cu interviul, mai ales în forma sa structurată. Diferența cea mai importantă provine din faptul că chestionarul nu presupune prezența – observatorului în timpul furnizării răspunsurilor de către subiectul chestionat. Întrebările sunt construite și înscrise pe un suport potrivit, numit chestionar și transmise subiectului chestionat. Acesta răspunde la întrebările propuse și remite suportul-chestionar cercetătorului.

Caracterul strict determinat al întrebărilor ca și lipsa prezenței cercetătorului obligă la o mai mare rigoare a formulărilor, la enunțarea clară și explicită a întrebărilor, precum și la răspunsuri precise și univoce. Chestionarul este o modalitate oarecum aridă de recoltare a datelor, mai puțin flexibilă și adaptabilă față de observație sau interviu.

Prin modul în care este realizat practic acest procedeu de anchetă, el obligă la o foarte bună explicitare a cadrului teoretic și practic în care se desfășoară

cercetarea. Chestionatul trebuie informat corect asupra scopului și obiectivelor chestionarului și lămurit asupra sensurilor unor concepte, expresii, teorii cu care se operează în aplicarea acestui procedeu. Explicațiile, atunci când sunt necesare, trebuie furnizate cu claritate și precizie, într-o manieră sintetică și lipsită de orice ambiguitate.

Instrumentul folosit de aplicarea acestui procedeu de anchetă poartă același nume: chestionar. Chestionarul, ca instrument, este purtătorul întrebărilor și răspunsurilor, ca și al explicațiilor pe care cercetătorul trebuie să le furnizeze subiectului chestionat pentru ca acesta să-și poată exprima, în cunoștință de cauză, răspunsurile. Pe lângă întrebări, răspunsuri și precizări de sensuri și semnificații, chestionarul mai poate cuprinde și alte elemente față de care subiecții trebuie să se pronunțe în anumite feluri. Este vorba de diferite categorii de imagini: desene, grafice, simboluri.

Cu această calitate (de instrument de cercetare), chestionarul este cunoscut și sub alte denumiri: inventar de personalitate, scală de evaluare a atitudinilor sau pozițiilor, test de opinie sau de intensitate a preferințelor etc. Referitor însă la ancheta propriu-zisă, instrumentul pare a răspunde mai bine cerințelor și condițiilor pe care trebuie să le respecte prin denumirea pe care am folosit-o deja: chestionar.

Chestionarele pot conține întrebări deschise sau închise, întrebări cu alegere prestabilită sau întrebări cu răspunsuri libere etc. Întrebările închise sau cu alegere limitată (fixă) furnizează un grup determinat de răspunsuri posibile între care chestionatul poate face alegerea. Astfel de întrebări pot avea două sau mai multe răspunsuri posibile sau pot propune plasarea răspunsului pe o scală calitativă sau numerică furnizată în chestionar.

Întrebările cu alegere prestabilită sau fixă fac parte din categoria aceloră închise. Răspunsurile pot fi plasate însă în anumite intervale prestabilite și furnizate de cercetător la întrebarea respectivă. Astfel de întrebări sunt foarte potrivite în situațiile în care subiectul chestionat nu poate avea informații foarte precise pentru a răspunde exact la întrebarea pusă sau preferă să nu furnizeze un răspuns foarte precis, considerând că acesta trebuie să rămână relativ confidențial.

Întrebările cu răspunsuri libere sau deschise lasă integral opțiunea răspunsului la latitudinea chestionatului. Această libertate poate genera însă efecte negative, fie din neînțelegere, fie din superficialitate sau grabă etc. Practica întrebărilor libere este mai potrivită interviului decât chestionarului. Pentru a contracara eventualitatea unor răspunsuri superficiale, chestionarul poate cuprinde întrebări suplimentare, de tip filtru sau altele capcană, prin care se realizează un anumit control asupra corectitudinii răspunsurilor la întrebările de bază.

Există și alte tipologii cunoscute ale chestionarelor, utile și în cercetările interculturale. Astfel, în funcție de natura și calitatea informațiilor pe care le conțin sau le solicită, chestionarul poate fi *factual* (referitor la date obiective, posibil a fi observate direct și verificate și de către alte persoane), *de opinie* (vizând date și informații care nu pot fi observate direct, cu privire la sentimente, trăiri, atitudini,

motivații, interese etc., aspecte caracterizând de fapt intimitatea personală invizibilă ca atare). După întinderea sau acoperirea cu date și informații conținute sau solicitate, chestionarele pot fi de tip *omnibus* (care implică simultan mai multe teme sau aspecte ale cercetării, făcând posibile analize de cauzalitate, de interacțiune și de condiționare) și *speciale* (propunând date și informații aferente unei singure teme, unui singur aspect al cercetării). O altă tipologie importantă a chestionarelor este cea pe baza manierei de aplicare: chestionare *cu auto-administrare* (înregistrarea răspunsurilor la întrebări de subiecții investigați) și *chestionare administrate prin operatori* (răspunsurile sunt înregistrate de persoane formate special pentru asemenea operațiuni, numite operatori). Din categoria chestionarelor autoadministrate fac parte cele *poștale*, cele *publicate în jurnale* sau cele *furnizate o dată cu vânzarea unor produse*. Din a doua categorie fac parte chestionarele care se apropie mult de anchetele pe bază de discuții. Avem aici interviul sensibil, interviul neutral, interviul sever, interviul antagonic.

Chestionarul, mai mult decât interviul, este un procedeu pretențios și complex de culegere a datelor. Formularea și succesiunea întrebărilor, maniera de a prezenta problema și de a produce explicații de sens și precizări de conținut sunt extrem de importante pentru că chestionarul nu permite corectarea din mers a erorilor sau adaptarea la situație. În plus, subiecții din eșantion, care ar fi puși în situația de a răspunde întrebărilor formulate prin chestionar, nu sunt aproape niciodată pregătiți corespunzător pentru a rămâne, în același timp, obiectivi și neutri față de pozițiile pe care le vor adopta.

Pentru reușita chestionarului, formularul trebuie conceput cu atenție, întrebările puse într-o ordine logică, sau mai apropiată de percepțiile comune ale chestionaților. O fază experimentală poate ajuta la controlarea unor erori sau la eliminarea unor elemente inutile sau altora ambigue din chestionar.

Anvergura chestionarului, dată prin numărul de pagini, numărul de întrebări și numărul de răspunsuri, extensia explicațiilor sau definițiilor, prezintă și ea importanță pentru reușita sau eșecul cercetării cu ajutorul acestei tehnici. Modul de formulare și interpretare a întrebărilor ca și gradul de dificultate a răspunsurilor sunt dependente nu numai de natura și complexitatea problemei sau de scopul și obiectivele cercetătorului, ci și de nivelul de cunoștințe, profesionalismul și competențele în materie ale chestionatului.

Conceperea întrebărilor din chestionar pentru abordările interculturale este chiar mai pretențioasă decât în alte cercetări. Aici, întrebările trebuie să țină seama, într-o mai mare măsură, de limba maternă a subiectului, de unele caracteristici cunoscute ale culturii de origine a subiecților (cele cu privire la contextul comunicării – sărac sau bogat, dacă folosim dimensiunile lui Hall, de exemplu –, ca și unele privitoare la ierarhie, cel puțin), de educația și gradul de pregătire ale acestora etc. În plus, pentru identificarea și analiza valorilor și normelor culturale și construirea diagnosticilor interculturale, întrebările din chestionare, atunci când se apelează la acest procedeu, trebuie să fie astfel concepute încât să nu trezească

suspiciuni ale subiecților sau să aducă răspunsurile pe care aceștia cred că le așteaptă cercetătorul. Unele întrebări formulate prea abrupt, solicitând poziția față de o anumită valoare, credință sau un anumit comportament vor aduce deformări prin răspunsurile primite asupra aspectele respective din cauza confuziei pe care subiecții o pot face între ceea ce ei cred și poate fi în afara normelor și ceea ce se așteaptă de la ei în conformitate cu respectivele norme.

Este interesantă formularea directă a unor întrebări lansate printr-una din cele mai vechi anchete pe bază de chestionar realizate la noi de către B.P. Hașdeu în 1878, printre care regăsim și referiri la norme și valori culturale – orientări axiologice – ale poporului român: plăcerea (atitudinea față de alcool sau beția), hărnicia (sau comoditatea, „umblarea fără căpătâi”). Este adevărat, majoritatea întrebărilor de acest tip vizează stereotipurile românești, în accepțiunea actuală, dar, pentru vremea aceea, chestionarul respectiv avea și valoare de investigare culturală. La acest moment, asemenea formulări ar putea fi considerate corecte doar pentru unele din stereotipurile comportamentale, ele fiind prea directe și mizând pe o onestitate impecabilă a respondenților.

Pentru construirea și administrarea corectă și eficientă a unui chestionar se impun unele condiții și reguli cu privire la structura acestuia. O structură generală poate avea următoarea configurare: 1. întrebări introductive sau de contact; 2. întrebări de trecere; 3. întrebări-filtru; întrebări bifurcate; 5. întrebări de motivare (de tip „de ce”); 6. întrebări de control; 7. întrebări de identificare. Pentru o bună structurare a chestionarului, se poate recurge la diferite tehnici specifice: a pâlniei, a pâlniei răsturnate etc.

Cu privire la modul de formulare, întrebările din chestionar trebuie să răspundă câtorva cerințe importante: a) să fi inteligibile (problema limbii); b) să nu fie prea abstracte (problema limbajului); c) să nu depășească nivelul de educație al subiecților (elocvența); d) să nu necesite un spirit de observație prea bogat (realismul percepției); e) să nu depășească un nivel acceptabil de gândire (realismul inteligenței); f) să nu fie obositor (confortul psihic); g) să nu fie plicticos (antrenarea); h) să nu asocieze sentimente de teamă (deschiderea); i) să nu afecteze prestigiul (vanitatea); j) să nu vizeze intimitatea (pudoarea); k) să nu genereze conflicte cu idealurile proprii (orgoliul).

Un instrument complementar chestionarului, folosit și în cazul interviului, este scala de evaluare. Cu ajutorul acesteia se măsoară nivelul relativ sau intensitatea poziției exprimate prin fiecare răspuns, la fiecare întrebare. Scala, ca instrument folosit în anchetă, este asociată cu operațiunile și procedeele de scalare pentru a măsura sau cuantifica elementele care sunt folosite în cercetare: variabile și factori, intensități sau grade de comparație etc. Chestionarul, ca procedeu sau ca instrument de realizare a anchetei, nu permite evaluarea, măsurarea sau cuantificarea caracteristicilor studiate decât prin asociere cu alte procedee și instrumente, scalarea și scala fiind în această categorie. În funcție de natura caracteristicilor studiate, vor putea fi folosite și alte procedee și instrumente, unele

chiar din categoria acelor standardizate prin sisteme valabile pentru dimensiuni măsurabile (volum, temperatură etc.).

În cercetările asupra culturii și specificității culturale, ca și în diagnosticarea interculturală se apelează la aproape toate formele de chestionar, determinantă fiind însă preferința (subiectivă) a cercetătorului. Caracterele domeniului impun însă recursul la chestionare mixte, simultan sau succesiv, cu întrebări de diferite tipuri, corect concepute, ca logică, relație și expresie, în funcție de aspectele vizate (dimensiunile specificității culturale, de regulă). Oricum, în asemenea cercetări (interculturale), datele și informațiile culese prin recurs la chestionar, în oricare dintre formele acestuia, nu sunt vreodată suficiente și complete față de ceea ce este necesar pentru mai buna cunoaștere și înțelegere a specificității culturale și a efectelor care pot să apară atunci când culturi diferite intră în contact, interrelaționează, sunt considerate pentru adaptare, înțelegere sau integrare, pentru obținerea de soluții în construirea, dezvoltarea sau schimbarea strategiilor în care interculturalul are un rol.

Discuția directă este un procedeu de căutare și culegere manipulativă de date și informații necesare în orice cercetare, inclusiv în cea interculturală. Cercetătorul construiește un set de întrebări și de reacții cu ajutorul cărora încearcă să afle răspunsuri sau poziții cât mai explicit formulate de la subiecții din colectivitate sau din eșantion. Forma cel mai frecvent apelată de discuție directă este interviul. Cu ajutorul acestuia, cercetătorul încearcă să găsească la subiectul interviuat diferite informații, convingeri, poziții asupra unor fapte, evenimente, sentimente, așteptări etc. relevante pentru studiul pe care îl întreprinde.

Prin interviu se realizează o comunicare verbală directă între cercetător și interlocutorul-subiect al cercetării. Contactul direct are loc fie între cercetător și fiecare subiect din eșantion, fie, de cele mai multe ori, între un reprezentant al cercetătorului (operatorul de chestionar sau de interviu) și respectivii subiecți.

Existența unui chestionar elaborat pentru acest tip de anchetă (prin discuție directă) face ca, deseori, să apară confuzia între chestionarul administrat prin operatori și interviu. Cum diferențele respective nu sunt importante, denumirile respective rămân simultan în uz, cu semnificațiile pe care le lasă a fi înțelese contextul. Este unul dintre motivele pentru care putem admite o diferență mai semnificativă între interviul pe bază de întrebări a priori concepute (prin chestionar) și întrevederea liberă, la care întrebările, ca și răspunsurile la aceste întrebări, au un caracter spontan și, cel puțin aparent, întâmplător. Oricum, în oricare dintre ipostazele sale, discuția directă ca procedeu de anchetă presupune o foarte bună stăpânire a regulilor pe care se bazează, dar și un control puternic al situațiilor create prin astfel de întâlniri.

O bună capacitate de a susține și conduce interviul poate furniza rezultate relevante. Interviul este însă, înainte de toate, o construcție anticipată a unui set de probleme, întrebări și situații special create de cercetător pentru a obține date

relevante despre faptele, evenimentele, așteptările etc. ce constituie obiectul cercetării cu care interviuatul are legătură sau despre care deține informații.

Interviul poate fi structurat sau directiv, nestructurat, liber sau non-directiv și mixt, semistrukturat sau semidirectiv. Interviul structurat se bazează pe construcții preliminare riguroase, cuprinzând dominant întrebări, dar, posibil, și stări ce trebuie create pentru a afla răspunsuri sau poziții din partea interlocutorului interviuat. Acest tip de interviu se apropie mult de chestionar, deosebindu-se totuși de acesta prin faptul că se realizează o mai mare spontaneitate a răspunsurilor sau pozițiilor interviuatului. Interviul nestructurat lasă loc flerului și improvizațiilor atât din partea cercetătorului, cât și din partea interviuatului. Interviul structurat are avantajul că asigură comparabilitatea răspunsurilor sau pozițiilor tuturor acelor care răspund la întrebări. De regulă, însă, acest tip de interviu obligă la formularea de întrebări închise, pentru care răspunsurile sunt determinate anterior, doar poziția interviuatului putând decide asupra răspunsului pe care îl acceptă interviuatul.

Interviul nestructurat lasă impresia unei mari libertăți, atât pentru cercetător, cât și pentru interviuat. Practic, însă, cercetătorul trebuie să stăpânească foarte bine procedeul pentru a obține răspunsuri edificatoare. Pregătirea acestui tip de interviu este pretențioasă și presupune o bună stăpânire a elementelor sale tehnice și a situației de teren. Pentru un asemenea interviu, interviuatorul trebuie să-și pună la punct un ghid bine elaborat, ghid care conține, nu doar tema sau tematicile ce vor fi abordate, ci și aspecte privitoare la formalizarea problematicei care va fi abordată prin interviu ca și a informațiilor pe care va trebui să le obțină astfel. Cercetătorul trebuie să știe că un interviu structurat sau nestructurat trebuie foarte bine pregătit, eventual testat anterior, pentru a nu rata acțiunea.

Procedeul interviului este tratat pe larg în literatura de specialitate, acesta presupunând, nu numai cunoștințe de specialitate și legate de regulile folosirii sale, ci și o anumită abilitate a plasării cercetătorului într-o relație particulară cu fiecare dintre subiecții cercetării. Pentru realizarea interviului, se recomandă parcurgerea atentă a unei bibliografii specializate sau chiar participarea la cursuri de pregătire și la experiențe similare organizate cu titlu de exercițiu sau ca membru al unei echipe de cercetare cu experiență.

Instrumentele folosite în tehnica interviului pot fi de tipul înregistrărilor imediate (reportofon, stenogramă, peliculă film etc.) sau al acelor de tip rememorativ, realizate după încheierea interviului. Înregistrările directe trebuie să aibă acordul interviuatului. Datele obținute și înregistrate prin interviu sunt dominant de natură calitativă și obligă la analize rafinate pentru a putea obține bune rezultate în cercetare.

Una dintre cele mai importante și mai dificile probleme care apar în folosirea chestionarului și discuției directe este aceea privitoare la construcția instrumentelor specifice, în primul rând, la formularea întrebărilor și a elementelor vizuale, atunci când este cazul.

Pentru a ajunge la chestionare relevante, eficient exploatabile în cercetare, este nevoie de o foarte bună traducere a subiectului sau temei de studiat în elemente constitutive și, respectiv, indicatori. Indicatorii astfel stabiliți vor constitui baza formulării întrebărilor din chestionar sau pentru interviu. De aici, o regulă importantă a construcției chestionarului: unui indicator sau unei specificații operaționale stabilite pentru cercetare trebuie să-i corespundă o singură întrebare.

Alte cerințe privind formularea întrebărilor provin din nevoia de a avea răspunsuri relevante, corecte și reale în raport cu problema pentru care se realizează cercetarea. Formulările trebuie să fie simple, clare, explicite, corecte și în respect față de regulile ortografice, ortoepice și de punctuație ale limbii în care se realizează ancheta. Întrebările trebuie să fie scurte (nu mai mult de 20 de cuvinte, după unele opinii autorizate), să conțină termeni cunoscuți și neechivoci pentru subiecți, să facă apel doar la propoziții afirmative sau pozitive (să nu conțină negații), să nu inducă efecte psihologice care ar putea afecta sensul răspunsurilor (să nu sugereze răspunsul, să nu atragă reacții față de obiectul răspunsului vizat), să evite apropierea subiecților de norme sau de ceea ce acesta poate considera așteptare și dezirabil.

Dincolo de asemenea cerințe, niciodată exhaustiv identificate și listate, chestionarul trebuie să cuprindă diferite categorii de întrebări prin care se urmărește:

- în primul rând, poziționarea subiecților față de elementele care vor fi analizate în cercetare (indicatorii surprinși prin întrebările de fond ale chestionarului);
- în al doilea rând, identificarea claselor sau categoriilor subiecților din eșantionul folosit în cercetare;
- în al treilea rând, verificarea autenticității răspunsurilor oferite (prin întrebări de control);
- în al patrulea rând, acuratețea rezultatelor ce vor fi obținute în urma tratării și analizei sau interpretării (coerența sistemică a setului de întrebări din chestionar); și,
- în al cincilea rând, economia de timp (a nu elabora chestionare excesiv de ample, de stufoase și cu întrebări conținând cuvinte sau concepte ambigue).

5.2.3. Experimentul

Experimentul este o tehnică de cercetare care are de multe ori două funcții: de căutare, identificare și culegere a datelor și informațiilor, pe de o parte și de producător și furnizor al acestora, într-o manieră indirectă sau prin reproducere la altă scară (mai redusă) a realității (colectivității culturale, în cazul nostru) pentru care se întreprinde cercetarea, pe de altă parte. Experiența sau experimentul desemnează un gen de observare realizată în urma provocării sau incitării producerii unui fapt sau eveniment. Este un mod de a realiza producerea unui fapt sau eveniment prin angajarea unor mijloace potrivite, astfel încât să atingem

condițiile unei stări naturale sau cât mai apropiate de o stare naturală. În urma realizării unui asemenea experiment se obțin anumite rezultate măsurabile sau cuantificabile, rezultate care, prin înregistrare, devin, de fapt, date și informații de bază sau, uneori, intermediare, în cercetare. În cazul abordării interculturale, ca și pentru cercetările din social, acestea sunt probe sau dovezi în legătură cu elemente sau aspecte ale manifestării unei comunități în anumite condiții, împrejurări sau circumstanțe create special în acest scop.

Punctul de plecare al unei experiențe este o ipoteză testabilă și urmărește obținerea unor probe privind modul de producere a unor evenimente sau fapte. Tehnica este deci una ipotetico-deductivă și se realizează în condiții de laborator, prin operații de manipulare a condițiilor care pot sta la baza producerii probelor sau faptelor pe care le presupunem a fi în anumite stări sau situații față de problema cercetată.

Experimentarea în intercultural, atunci când poate fi aplicată, presupune, înainte de toate, o construcție virtuală a cadrului sau contextului potrivit realizării condițiilor producerii probelor sau faptelor respective. Prin această construcție se urmărește relaționare variabilelor de efect (rezultative, dependente sau endogene) cu cele cauzale (exogene, independente sau de influență). Prin corelarea acestor două tipuri de variabile în diferite circumstanțe, imaginate de cercetător prin ceea ce numim experiment sau experiență, se poate ajunge la obținerea probelor sau faptelor anticipate sau deduse pe cale ipotetică.

Punerea în operă a unui experiment necesită acumularea unor cunoștințe specifice, a unui know-how deprins prin exercițiu în materie. O etapizare a demersului experimental ar trebui să cuprindă cel puțin următorii pași: 1. formularea problemei; 2. identificarea și descrierea variabilelor; 3. formulare ipotezelor; 4. construirea cadrului virtual al experimentului (laboratorul cercetării); 5. estimarea consecințelor posibile ale tuturor conexiunilor dintre variabilele identificate; 6. analiza rezultatelor conexiunilor experimentate.

Algoritmul de mai sus îmbracă forma unor scenarii diferite, în funcție de natura și caracteristicile problemei, ca și de imaginația, cunoștințele și experiența cercetătorului. Uneori, de exemplu (vezi Moscovici și Buschini, 2007), după formularea problemei ar trebui sau nu să urmeze „revizuirea literaturii” pentru a stabili un „bilanț privind tot ceea ce se cunoaște despre problema respectivă, ce soluții i s-au propus, ipotezele care au fost aprobate, informațiile care le confirmă sau le falsifică, variabilele sau parametrii studiați etc.” (*ibidem*, p. 87, 88). O asemenea revizuire poate însă limita uneori orizontul unei cercetări, deși, dacă este realizată în cunoștință de cauză și cu tact de către un cercetător versat, aduce avantaje importante prin ceea ce oferă literatura de specialitate ca noutate în abordarea problemei și ca suport al formulării de ipoteze. În plus, pe asemenea baze, furnizate de literatura de specialitate, se poate aprecia în ce măsură enunțurile obținute prin cercetări anterioare sunt sau nu susținute prin noile date și informații sau prin alte enunțuri mai recente sau neavute în vedere încă de teoria de referință.

Un alt pas recomandat de cei doi (vezi Moscovici și Buschini, 2007) este ceea ce ei numesc justificarea experienței (*cover story*). În această fază, cercetătorul imaginează și creează cadrul experienței pentru a avea o cât mai clară poziționare față de situația respectivă și a oferi piste false pentru subiecții care vor intra în „laborator”. Prin această „*cover story*” se realizează o traducere sau interpretare a sensului în care experimentul care va fi lansat va putea să îl dea reacțiilor sau manifestărilor subiecților care fac parte din grupul investigat. Prin această anticipare, experimentul vrea să se apropie cât mai mult de condițiile naturale în care evenimentele sau faptele analizate se produc sau s-ar produce, să nu determine schimbări artificiale în comportamentele, atitudinile sau trăirile subiecților față de cele normale.

O etapă necesară în experimentare este apoi identificarea, operaționalizarea și controlul variabilelor (vezi și Moscovici și Buschini, 2007). Variabilele respective, endogene și exogene, dependente și independente etc., trebuie să fie relevante pentru caracterizarea problemei și formularea ipotezelor privitoare la rezolvarea acesteia. Subiecții din grupul asupra căruia se produce experimentul trebuie să poată fi puși în situația de a reacționa față de modificările care vor fi produse asupra fiecărei variabile exogene sau independente, prin intermediul acestora fiind posibilă marcarea efectelor pe care le pot produce cauzele pe care le desemnează. Controlul variabilelor este necesar pentru a putea clar disocia diferitele efecte în raport cu cauzele care le produc, a nu ajunge la situații confuze, cu mixaje de cauze (variabile independente) în care nu pot fi separate și individualizate relațiile cauzale corecte.

Pentru a evalua sau estima consecințele posibile ale diferitelor mixaje cauzale, a identifica astfel, pe cale experimentală, probele și faptele căutate pentru testarea ipotezelor se realizează apoi faza de „manipulare”, definitorie pentru experimentul social ca și pentru cel din intercultural. Subiecții asupra cărora se realizează experimentul vor fi puși astfel în diferite situații simulate prin schimbarea nivelului sau sensului de acțiune a fiecărei variabile independente selectate în cercetare. Se poate recurge la diferite tipuri sau forme de manipulare experimentală: manipulare spontană, manipulare sistematică (cu sau fără complice, prin dispoziție etc.).

Experimentul se continuă cu realizarea unei verificări prin compararea rezultatelor astfel obținute cu cele furnizate de un așa-numit „grup de control”, grup cuprinzând subiecți asupra cărora nu a fost produsă manipularia experimentală. Fiecare element din cercetare este supus astfel unor evaluări, comparații și analize specifice pentru a verifica măsura în care rezultatele obținute pot fi considerate concludente. Finalizarea se realizează prin dezvăluirea aspectelor reale ale inițierii și derulării experienței: scopul și maniera de realizare, existența unui complice, atunci când este cazul, sensul justificării (*cover story*), procedura de obținere a răspunsurilor. Aceste elemente constituie conținutul a ceea ce este numit „*debriefing*”.

5.2.4. Focus-grup

Asemănător cu conversațiile libere, focus-grupul este o tehnică de culegere a datelor, ca și de cercetare, bazată pe antrenarea în discuții colective a unor persoane cu o oarecare pricepere în raport cu subiectul pentru care este realizată abordarea. Discuția sau dezbateră este organizată prin lansarea unei sau mai multor întrebări, pentru care se angajează apoi schimburi de idei sau opinii în legătură cu subiectul și scopul cercetării asumate sau propuse. Participanții la un focus-grup discută și propun sau sugerează semnificații, răspunsuri sau sugestii convergente sau divergente în raport cu întrebările lansate de cercetător. Chiar dacă nu este un scop, obținerea consensului poate fi o finalitate dorită și așteptată a focus-grupului.

Utilizat, la începuturile sale, pentru studierea consecințelor comunicării unor comportamente, acțiuni și decizii în timp de război, focus-grupul a căpătat apoi o largă extindere în studiile de piață (*marketing*) pentru a fi aplicat ocazional și pentru studii de întreprindere/organizație (studierea efectelor politicilor și strategiilor) sau, în general, pentru a găsi răspunsuri rapide la unele probleme curente. Aparent, deci, tehnica focus-grupului nu este orientată către informația și explicația sau interpretarea pe care le-ar putea, totuși, furniza, ci doar spre răspunsuri sau acțiuni imediate la probleme concrete și practice imediate.

De fapt însă, tehnica este virtual în stare a oferi date și suport informațional pentru studii și analize de conținut, mai profunde și mai eficace pentru studierea semnificațiilor, pentru identificarea, analiza și interpretarea unor aspecte foarte diferite și chiar complexe ale realității și, mai mult decât atât, pentru înțelegerea și explicarea unor aspecte reale și concrete. În acest sens, avem aici în vedere această tehnică de cercetare în abordarea interculturală, unde nu a fost încă valorizată suficient. Oricum, în explorarea și studierea diferitelor aspecte caracteristice ale culturii și comportamentelor organizaționale, focus-grupul poate fi considerat o tehnică suficient de puternică de culegere a datelor și informațiilor și de analiză și interpretare, între anumite limite. De altfel, sociologii au constatat faptul că această tehnică de cercetare are „potențialul necesar – mai mult decât celelalte metode de cercetare – să se integreze acestor patru principii metodologice⁶, care încearcă să răspundă la următoarea întrebare: cum gândește societatea?” (vezi Moscovici, Buschini, 2003). Prin această afirmație am adus în prim plan posibila exploatare a tehnicii focus-grupului în bună parte din cercetările interculturale, aici regăsind ca obiect de studiu modul în care gândește și se manifestă societatea, adică un grup sau o comunitate culturală.

⁶ Este vorba despre: 1. conversațiile dintre persoane furnizează datele esențiale ale cercetării; 2. prin conversație aflăm cum interpretează și reconstruiesc oamenii fenomenele sociale, cum le schimbă sensul și cum le creează noi semnificații; 3. comunicarea se îmbogățește permanent pentru că oamenii sunt perturbați și incitați să „gândească cu gura”; 4. oamenii pot aduce la înțeles comun și facil orice element complicat prin comunicare (*ibidem*, p. 273, 274).

În sens tehnic, focus-grupul presupune reunirea, în anumite circumstanțe, a unui grup de 4-12 indivizi, pentru a diseca împreună anumite aspecte sau elemente legate de o problemă specificată de cercetător. Funcționarea unui asemenea grup este asumată de un moderator, cercetătorul în cauză sau o persoană special pregătită în acest sens. Existența acestui personaj și implicarea sa prin funcțiile care-i revin în incitarea exprimării opiniilor, ca și în orientarea și stimularea discuțiilor, diferențiază, de fapt, un focus-grup ca tehnică de cercetare de alte discuții sau dezbateri colective neavând ca scop realizarea unei cercetări.

Moderatorul asigură: a) elaborarea și respectarea programului discuției; b) încurajarea participanților la dezbateri; c) interesul și dinamica discuției. El nu trebuie să apară sau să se comporte ca un expert în raport cu aspectele și întrebările care fac obiectul discuției, nu trebuie să expună propriile judecăți sau evaluări asupra dezbaterii. Prezența sa este doar un catalizator orientat al întâlnirii prin care se urmărește obținerea unor opinii, puncte de vedere, semnificații sau răspunsuri obișnuite și corecte față de întrebările pe care le lansează prin focus-grup.

Angajarea focus-grupului (unul sau mai multe, înainte, pe parcurs sau la finalul realizării demersului) în cercetare trebuie susținută printr-o bună pregătire prealabilă. Pentru fiecare focus-grup trebuie fixate: a) problema, scopul și întrebarea (întrebările); b) nivel, caracteristici și grad de omogenitate ale eșantionului; c) tipul subiectelor care vor fi abordate de participanți; d) genul analizei care va fi dezvoltată pe baza datelor obținute; e) modalitatea de recoltare (înregistrare sau filmare, stenogramă, cronometrare...); f) materiale ce ar putea fi folosite; g) rolul moderatorului etc. În funcție de tipul analizei care va urma focus-grupului, se va putea recurge la modalități specifice de înregistrare (structura discursului pentru analize comunicaționale, exprimarea conținuturilor în cazul analizelor tematice, expresia lingvistică pentru construcția sintactică și semantică, ca și pentru analiza de conținut etc.).

Cea mai importantă și folosită tehnică de analiză a datelor și a informațiilor obținute prin focus-grup este analiza de conținut. Analiza „thematelor” (adoptată în sociologie de Moscovici, vezi *ibidem*, p. 186) este și ea recomandată în abordarea interculturală, *thema* (la plural, *themata*) fiind o unitate semnificativă în gândire și acțiune care exprimă o opoziție de tip bine/rău, favorabil/nefavorabil, egalitate/inegalitate etc., atât de prezentă în analiza specificității culturale. Sensurile respective sunt comunicate prin cuvânt, dar și prin imaginile dominante percepute la nivelul fiecărei comunități culturale. Focus-grupul ar trebui să identifice asemenea *thema*, să le găsească sensurile posibile și să le identifice corespondențele ideologice din culturile studiate. Apoi, prin analiza de conținut și prin cea tematică vor putea fi reținute și listate conceptele și semnificațiile acceptate de nivelul comunităților în cauză pentru realitățile la care s-a făcut referire prin focus-grup.

Focus-grupul este o tehnică de cercetare prin care se pot face câteva deschideri importante în cercetarea interculturală. Construcția de enunțuri ipotetice ca și identificarea unor manifestări, comportamente, atitudini, semnificații sau valori

culturale sunt asemenea deschideri. Pentru a ajunge la rezultate valide, la generalizări sau la soluții viabile, această tehnică trebuie completată cu altele, la nivelul demersului realizat (căutare și culegere date, tratare și analiză, testare etc.) Tehnica poate fi folosită și pentru rafinarea sau retestarea unor rezultate obținute prin recurs la alte tehnici și procedee. Înțelegerea mai bună a răspunsurilor standard (DA/NU) la întrebări din chestionare se poate realiza printr-o asemenea extensie a cercetării prin recurs la focus-grup.

5.3. Tehnici, procedee și instrumente de tratare

Tratarea sau prelucrarea datelor și informațiilor se referă la realizarea unui sistem de operațiuni logice, matematice și statistice prin care aceste elemente ale cercetării sunt sistematizate, ordonate, organizate și transformate convenabil pentru putea fi apoi mai ușor și pertinent analizate sau interpretate. Operațiile prin care se realizează tratarea sau prelucrarea datelor și informațiilor inițiale, pe care le putem considera brute, lipsite de sau neposedând cu suficientă acuratețe evidențele purtătoare ale caracteristicilor pentru care se realizează cercetarea interculturală, sunt dependente de natura problemei, de scopul și obiectivele urmărite, de forma, conținutul și gradul de rafinare ale datelor și informațiilor recoltate etc. Astfel de operații pot fi de tip abstract (conceptualizare, clasificare sau tipologizare, punere în relație logică), statistic (tabelare, sistematizare, grupare, triere sau selectare, ajustare, asociere sau corelare), matematic (adunare, scădere, multiplicare sau demultiplicare, logaritmare...) sau geometric (trasare grafică, scalare, construcție diagrame...).

Prin tratare sau prelucrare, datele și informațiile inițiale recoltate sunt aduse la forme organizate, înscrise în structuri potrivite (concepte sau constructe, tipologii, serii, tabele, grafice și diagrame), caracterizate de mărimi reprezentative (medii, variante, mediane, dominante, indicatori și indici ...) și disponibile astfel pentru a se oferi analizelor și interpretărilor angajate de cercetător.

Analiza este o activitate sau o succesiune de activități raționale prin care rezultatele obținute prin tratare sau prelucrare sunt ancorate între ele, puse să furnizeze, pe baza unor judecăți, raționamente, argumentări sau demonstrații, înțelesuri, explicații, descrieri, soluții sau predicții, adică elementele finale căutate prin angajarea cercetării. Interpretarea, confundată deseori cu analiza, este, spre deosebire de aceasta, mai puțin rece, mult mai apropiată de natural, făcând apel la poziționarea subiectivă a cercetătorului și acceptând ca premiză faptul că acesta cunoaște corect și suficient realitatea cercetată pentru a se putea detașa suficient de ceea ce ar putea afecta negativ rezultatele obținute.

În abordarea interculturală, analiza și interpretarea sunt mai degrabă complementare, cercetătorul având nevoie de suficientă rigoare metodologică (cunoștințe de specialitate în domeniul său și un bun nivel de stăpânire al metodologiei potrivite pentru cercetarea pe care o va realiza) ca și de o corectă și pertinentă plasare în

contextul real, furnizor al problemei. În plus, așa cum se întâmplă și cu cercetările din alte domenii sau pentru alte tipuri de probleme, și pentru abordarea interculturală tratarea și prelucrarea se interferează permanent cu analiza și interpretarea. Este motivul principal pentru care, aceste două grupe de tehnici, cu procedeele și instrumentele asociate, nu sunt și nici nu pot fi total și precis separate. Le vom trata deci în diferitele combinații la care cercetările, în special din intercultural, recurg. Nu vom avea în vedere nici o separare netă și tranșantă între metodele și tehnicile numite sau considerate cantitative și calitative, o asemenea dihotomie nefiind decât simbolic valabilă. Metodele, tehnicile ca și procedeele și instrumentele aferente au caracterul lor general, putând fi folosite atât în abordări cantitative, cât și în altele calitative, fără ca acest atribut să fie caracteristic, plasând una sau alta din metodele sau tehnicile respective într-una din cele două categorii (cantitativ sau calitativ).

5.3.1. *Analiza comparativă*

Foarte frecvent utilizată în cercetările din diferite domenii, analiza comparativă este, probabil, tehnica de prelucrare și analiză cel mai mult apelată în cercetarea interculturală, fiind considerată în categoria abordărilor calitative. Ca și în alte domenii sau abordări, și în cercetarea interculturală analiza comparativă este deseori mai întâi pretext și, abia apoi, manieră propriu-zisă de realizare a unui demers științific, deci tehnică de cercetare. Foarte veche și mult folosită în diferite domenii, analiza comparativă este asociată cu cercetările din sociologie (Montesquieu, Weber, Marx fiind poate printre cele mai celebre nume la care se face trimitere). Aproape orice demers de cercetare presupune însă operațiuni de comparare: între mărimi sau dimensiuni; pentru aspecte calitative sau cantitative; ca poziționare spațială sau temporală; în raport cu dominantele metodologice ale abordărilor; în funcție de origini și mod de evoluție etc.

Analiza comparativă propune confruntarea între contexte diferite pentru a explica și înțelege asemănările și diferențele. Ea este și o strategie de acces la realitate, menită a evidenția și explica similitudini sau diferențe dintre medii, logici de acțiune, configurații, caracteristici, cauze sau efecte. Astfel, într-un sens metodologic destul de răspândit, compararea poate fi:

- empirică (prin raportare la eșantioane, situații, cazuri, populații etc.);
- metodologică (considerând ca elemente de bază strategia de cercetare, între rezultatele obținute prin metode diferite, la momente diferite etc.);

- teoretică (referitoare la validarea rezultatelor cercetării prin teorii diferite).

În funcție de direcționarea folosirii sale ca tehnică de analiză, există patru tipuri de abordări comparative (Wacheux, 1996):

- *funcționalistă*: compararea este orientată în sensul identificării influențelor deterministe ale contextelor situaționale și logicilor de acțiune și cuantificării influențelor și efectelor produse în asemenea situații; influența introducerii noilor tehnologii

logiei în diferite domenii, dar și pentru schimbări de natură culturală la nivel național sau regional poate fi analizată printr-o asemenea analiză comparativă;

– *culturalistă*: compararea realizează evaluarea influențelor determinantelor mediului cultural asupra practicilor și comportamentelor indivizilor ca și asupra unor acțiuni și structuri de întreprindere sau organizație; o asemenea orientare este utilă pentru estimarea influenței culturii asupra filosofiei și practicilor manageriale din întreprindere/organizație, de exemplu;

– *configurațională*: propune evidențierea structurilor și coerenței sistemelor complexe în situații diferite pentru a marca influențe de natură factorială asupra existenței și funcționării acestora; poate fi, de exemplu, cazul construirii și validării funcționării managementului resurselor umane în diferite contexte culturale;

– *universalist/evoluționistă*: vizează cercetarea unui număr finit de configurații structurale sau factoriale pentru a pune în evidență posibile convergențe sau divergențe situaționale; contingența în teoria organizației este abordabilă prin recurs la această formă a analizei comparative.

În cercetarea interculturală, analiza comparativă apare ca tehnică prin care sunt identificate, evidențiate și expuse logic aspecte comune, asemănări și deosebiri dintre realități culturale diferite (țări, regiuni, zone, comunități umane). Tehnica analizei comparative, numită deseori metodă a comparației, permite nu doar simpla constatare și evidențierea a unor asemenea aspecte cu privire la două sau mai multe realități culturale diferite, ci și o relativă măsurare sau cuantificare a unor elemente specifice acestor realități, prin folosirea unor baze unitare de raportare.

Pe cât de exploatată în cercetări din diferite domenii, și tot pe atât în abordarea interculturală, analiza comparativă nu pare a deține un portofoliu minimal de reguli și principii de utilizare. Recursul se face mai degrabă într-o manieră empirică, asemănătoare cu cea folosită în sau preluată chiar din antropologie. Prin aceste mod de realizare a cercetărilor interculturale este, de fapt, admis postulatul de bază din cercetările antropologice. Conform acestuia, „obiectul conoașterii, unul sau două grupuri umane, care trebuie să fie comparate, sunt considerate a priori a fi unități pertinente” (Migueluez, 1977, *apud* M. Bosche, 1993, p. 50). În consecință, cercetarea poate fi realizată într-o manieră empirică, bine condusă tehnic, soluțiile putând fi derivate prin analiza comparativă a unităților culturale respective.

Din această poziționare empirică a comparării, ca tehnică de cercetare în intercultural, provin însă și numeroase probleme de rezolvat și dificultăți de depășit. Una din cele mai importante asemenea dificultăți este legată de cerința identificării prealabile a unor „categorii stabile”, ca elemente constitutive ale culturilor care fac obiectul comparării. Această dificultate este deseori neglijată sau trecută pe un plan secundar, majoritatea cercetărilor forțând premisa conform căreia aceste categorii stabile există, sunt identificate și folosite chiar ca atare. Cultura este, ea însăși, acceptată fără rezerve ca fiind o unitate socialmente semnificativă, cel puțin în raport cu spațiul social, dar nu numai.

Dincolo de asemenea probleme și dificultăți, analiza comparativă este, în continuare, folosită ca una din cele mai eficace tehnici de prelucrare, analiză și interpretare în intercultural, cu respectarea obligatorie a unor condiții. Printre acestea, cea mai importantă este cea care privește existența, identificarea și apelarea unei baze comune, semnificative de raportare. Diferențele importante în ceea ce privește câmpul de cercetare din intercultural fac dificilă rezolvarea acestor probleme, dar cercetările întreprinse până la acest moment au marcat câteva succese. Unele studii au apelat la o bază de raportare comună de tip corporație cu filiale în mai multe țări – culturi (G. Hofstede), alte cercetări au propus apelul la sisteme conceptuale plasate la mai multe niveluri de organizare (macro, mezo și micro, respectiv societal, organizațional și individual, Marc Maurice, 1989, *apud* M. Bosche, 1993, p. 53). Nivelul de dezvoltare, specificul sectorial sau dominantă economică precum și anumite subsisteme societale au constituit și ele referințe unitare în diferite analize comparative realizate pentru abordări interculturale.

Rezultatele obținute prin asemenea analize comparative au ajutat mult progresului abordărilor interculturale. Se pare că pot fi găsite diferite criterii de omogenitate pe care să se fondeze analizele comparative respective. Deocamdată, însă, nu dispunem de procedee și instrumente de comparare între rezultatele obținute prin recurs la asemenea baze diferite de comparație. Riscul atingerii unor zone sensibile ale culturilor astfel comparate și declanșării, poate involuntare, de tensiuni și confruntări va rămâne însă important și nu ușor de depășit.

Analiza comparativă se sprijină, deseori, pe tehnici și procedee mai mult sau mai puțin specifice, pentru a avea la dispoziție date organizate, sistematizate, comparabile. Printre aceste tehnici și procedee apar cele furnizate de statistică (grupări, ajustări, de serii), dar și altele elaborate pentru diferite tipuri de abordare din zona sociologiei sau psihologiei.

Analiza tipologică este o asemenea tehnică pe care se bazează deseori compararea. Aceasta dispune de principii, procedee și instrumente cu ajutorul cărora realizează organizarea datelor, structurilor, faptelor sau evenimentelor studiate, folosind criterii potrivite și ajungând la relații cu sens, la sisteme coerente și pertinente, mai ușor de studiat, de înțeles și explicat. Tipologia este un rezultat al efectuării unor operațiuni logice de clasificare sau organizare, pe baze raționale, a elementelor care fac parte dintr-un ansamblu, dintr-o structură sau dintr-un sistem. Tipologizarea este tehnica prin care este realizată această construcție logică. Tipologiile la care se ajunge prin recurs la tehnicile și procedeele făcând parte din acest grup conferă sens analizelor, fac posibile comparații între perioade, locuri, circumstanțe, abordări etc. diferite.

Elementul central al tipologizării și analizei tipologice este „tipul ideal” (conceptul de „idealtypus” a fost propus de sociologul Max Weber pentru a distinge între necesitate sau model, pe de o parte, și ceea ce este sau poate fi ideal în sens pur logic), concept prin care este realizată distincția între ceea ce este

construcție logică a gândirii și ceea ce este realitate ca atare. Acest tip ideal devine un reper necesar pentru compararea a ceea ce este observat sau observabil.

Tipul ideal este un concept prin care se instrumentalizează și operaționalizează identificarea, înțelegerea și explicarea, cunoașterea deci pe care o putem realiza prin cercetare. Acest concept acoperă o construcție convențională, realizată prin identificarea, definirea și ordonarea (organizarea) potrivită a unor elemente sistematice sau izolate, cu apariție mai frecventă sau mai redusă în formarea și evoluția fenomenului sau procesului studiat, concept care va fi utilizat pentru a măsura sau cuantifica tocmai elementele pe care le conține, folosind în acest scop comparația. Tipul ideal este doar un instrument abstract cu ajutorul căruia sunt măsurate, cuantificate și caracterizate apropierea sau depărtarea fenomenului sau procesului real analizat față de ceea ce reține respectivul construct. În acest mod este găsit locul tipologic al fenomenului respectiv, al elementului real analizat, într-o configurație categorială admisă sau considerată ca fiind logică și acoperind toate clasele cunoscute dintr-o anumită realitate.

Tipurile ideale apar astfel ca referințe teoretice în diferitele sisteme de clasificare, neregăsindu-se ca atare în fizionomiile reale ale fenomenelor, evenimentelor, faptelor, atitudinilor etc. reale, care fac obiect al observației, studiului de teren, anchetei etc. Cu un asemenea conținut, tipul ideal poate fi considerat element conceptual fundamental în orice analiză comparativă, inclusiv pentru abordarea interculturală. Aici, vom avea sau va trebui să concepem și să construim tipologii pe baza acestei accepțiuni pentru a putea cuprinde întreaga diversitate culturală pe care o prezintă entitățile avute în vedere. De altfel, în studiile interculturale anterior realizate, tipologizarea apare și a fost realizată pe baza unor asemenea tipuri (culturale) ideale.

5.3.2. Analiza biografică

Introdusă în metodologia de cercetare sociologică prin studiile lui Thomas William și Park Robert și de Școala de sociologie de la Chicago, analiza biografică a rămas o tehnică destul de puțin folosită în abordările interculturale. Vom regăsi însă elemente importante ale folosirii acestei tehnici în cercetările istorice, domeniu în care relațiile cuprinse în biografiile personalităților, și nu numai, capătă relevanță prin ancorarea cu alte evocări, interpretări sau date cuprinse în diferite documente. De altfel, biografia și autobiografia, ca și alte documente asimilabile acestora (curriculum vitae sau memoriile, de exemplu), sunt considerate documente de un tip particular în cercetare, fiind astfel purtătoare și surse importante de date și informații. Se vorbește astfel despre „biografia socială” (vezi Chelcea, 2001, p. 493) ca document personal necifric.

Biografia poate fi obținută și ca urmare a unei intervenții speciale a cercetătorului. O asemenea biografie este numită *provocată* sau *biogramă*, curriculum vitae putând fi asimilat acestei categorii. În alte accepțiuni (la Gordon

Allport, de exemplu, *apud* S. Chelcea, 2001, p. 494), biografiile pot fi comprehensive, tamatice și redactate. Atunci când cercetătorul intervine în biografie pentru a corecta unele erori, repetiții sau confuzii, aceasta capătă denumirea de *redactată*.

Prin aceste documente sunt realizate, sub forma unor texte surprinzând, în manieră logică (de regulă), sistematizată și coerentă, evenimentele și trăirile importante ale autorului, constituind astfel o imagine personală și subiectivă a experienței de viață a celui în cauză. Un asemenea document, având origini subiective, conține totuși o multitudine de aspecte cu care autorul a fost confruntat în calitatea lui de individ, dar și ca membru al unei comunități, ca succesiune de experiențe personale sau colective.

În abordările interculturale, analiza biografică nu a fost decât întâmplător și involuntar folosită în identificarea și plasarea eroilor ca simboluri și elemente caracteristice semnificative ale culturii și specificității culturale. Ceva mai prezentă pare a fi tehnica analizei biografice în studiile de întreprindere/organizație, cele privitoare la comportament și cultură organizațională, mai ales. Ea este potrivită pentru demersuri în studiul leadershipului, stilului de management, comportamentului consumatorului, motivației etc.

Lipsa sau raritatea folosirii analizei biografice în abordarea interculturală este puțin explicabilă, tehnica respectivă fiind inițial propusă și folosită pentru studiul dinamicii culturii în Polonia primei jumătăți a secolului trecut. Este adevărat, pentru a putea obține rezultate corecte și pertinente în cercetarea interculturală ar trebui accesate suficiente biografii din diferite perioade de timp pentru aceeași colectivitate (populație). Experiența poloneză⁷ poate fi însă folosită și pentru a rezolva o asemenea problemă.

Biografia este suportul analizei unei povestiri realizate de un subiect asupra unor evenimente pe care le-a trăit. Actorul este liber să formuleze fapte și interpretări personale (Wacheux). Biografiile și autobiografiile pot explica anumite evenimente trecute, trăite de autor, totdeauna raportate la subiectivismul acestuia. Este motivul pentru care este nevoie de o bună stăpânire a multor elemente privitoare la aspectele relatate. Folosirea analizei biografice în combinație cu analiza comparativă poate furniza rezultate de un bun nivel.

Analiza biografică poate fi realizată la niveluri diferite (Peneff, 1990):

– cunoașterea caracteristicilor sociale ale individului (sentimente, relații cu întreprinderea în funcție de apartenența socială etc.);

⁷ Încă de la începuturile folosirii sale ca tehnică (metodă) de cercetare în sociologia poloneză, analiza biografică s-a bazat pe lansarea de concursuri pentru „memorii muncitorești”, de fapt texte autobiografice dintre care erau selectate cele mai bune pentru a fi premiate. De fapt, respectivele biografii aveau ca destinație realizarea unor studii sociologice privitoare la dinamica culturii poloneze în diferite perioade de timp.

- documentarea istorică prin intermediul datelor anterior neglijate (considerarea organizației ca ansamblu de indivizi unici);
- confruntarea trecutului individului cu reconstrucția verbală pe care o prezintă (reperarea consecințelor discursului managerial și practicilor organizaționale asupra construcțiilor verbale ale actorilor);
- cunoașterea opiniilor și convingerilor individului.

Analiza biografică este recomandată pentru studii care urmăresc identificarea, descrierea și înțelegerea, mai ales, diferitelor evenimente ale unor perioade trecute sau caracteristicilor respectivelor perioade, inclusiv sau, mai ales, ca sens cultural. O asemenea tehnică poate ajuta la obiectivizarea sensurilor transmise prin documentele respective, rezultate din trăiri și percepții individuale, marcate de subiectivismul natural al autorilor. Importantă este, mai ales în abordarea interculturală, reconstituirea unor parcursuri relevante de viață, realizate de personaje semnificative pentru sensurile considerate ale culturii sau socialului. Prin recurs la analiza biografiilor se poate ajunge la o bună demarcare între aspectele descriptive și cele explicative care au relevanță în raport cu realitatea culturală studiată. Identificarea modului în care personalități și eroi ai comunității au marcat și influențat caracteristicile grupului devine una din dimensiunile importante ale analizei biografice în raport cu rezultatele pe care aceasta le poate furniza.

Caracteristicile documentelor folosite în analiza biografică ridică unele probleme de validare a datelor și rezultatelor analizei. Multe dintre aceste probleme pot fi însă soluționate prin construirea unor îndrumări privind elaborarea biografiilor și orientarea conceperii acestora în funcție de scopul și problematica vizate prin cercetarea în cauză.

5.3.3. *Tehnica incidentelor critice*

Provenind din etnometodologie și dezvoltată ulterior ca demers filosofic (Lupașcu), analiza incidentelor critice propune un mod special de identificare, înțelegere și explicare a potențialelor interne, a schimbărilor inter- sau intra- dimensiuni structurale ale unei entități și considerarea actelor acestor potențiale de către persoana în cauză pentru a descoperi sau desluși sensul activităților umane. Unitatea de analiză folosită este incidentul, considerat ca orice eveniment, manifestare vizibilă etc. privitoare la individ și presupunând o acțiune sau reacție din partea acestuia. Incidentul critic este, de fapt, o unitate de referință a cercetării, construită special în acest scop pe baza unor elemente specifice ale reprezentărilor privitoare la problema cercetată.

Recursul la tehnica incidentelor critice poate fi realizat în mai multe etape, un algoritm posibil cuprinzând, cel puțin:

- recenzarea evenimentelor care au apărut în legătură cu entitatea considerată într-o perioadă de timp, pentru a construi astfel o listă cât mai completă

a acestora; pentru identificarea evenimentelor respective se poate folosi interviul, chestionarul sau observația participativă;

- provocarea reacțiilor indivizilor la situații tip; realizarea acestor „scenarii” se poate realiza sub forma unor cercetări de tip acțiune, cu implicarea actorilor reali, membri ai comunității pentru care se realizează cercetarea;

- analizarea reacțiilor înregistrate și formalizarea acestora prin scheme și tipologii specifice, utilizabile pentru anticiparea comportamentelor sau atitudinilor în situații similare.

Analiza incidentelor critice este o tehnică recomandată pentru înțelegerea unor probleme ale managementului și ale organizației, dar care ar putea fi exploatată și în abordările inter- și multiculturale. Cultura și specificitatea culturală conțin asemenea acte sau evenimente caracteristice prin care putem identifica, aprecia, înțelege și explica mentalități, atitudini, comportamente, acțiuni etc. caracteristice unei comunități.

Chiar dacă sunt prezentate și tratate distinct, putem considera *analiza cazului deviant* ca o tehnică complementară și, astfel, cu elemente comune cu tehnica incidentelor critice, inclusiv în ceea ce privește utilitatea și rolul pe care-l poate avea în abordarea interculturală. În cazul acestei tehnici, analiza pune accent pe cazurile care se abat sau par a se abate de la ceea ce este considerat normal sau care se încadrează în regulile sau tiparele existente. În realizarea demersurilor de cercetare, cazurile deviante pot fi folosite ca elemente de comparare pentru realizarea validării și generalizării rezultatelor obținute prin recurs la tehnicile care fac apel la inducție, mai ales. De altfel, este recomandată, alături de analiza incidentelor critice ca și de analiza limbajului, pentru asigurarea unei mai mari consistențe analizei conținutului sau analizei conversației (mai ales în cercetările sociologice).

Cazurile deviante în abordările interculturale pot accentua caracterul de regularitate pentru norme și valori, furnizând astfel repere ale creșterii gradului de încredere în rezultatele obținute prin observare, chestionare, analiză factorială etc. În plus, atunci când aceste cazuri deviante depășesc anumite frecvențe, ele pot servi ca pretext semnificativ pentru reconstrucția metodologică a cercetării respective.

5.3.4. Explorarea limbajului

Limbajul folosit în comunicarea orală sau scrisă este purtător al unor mesaje afectate de numeroși factori. Elementele respectivului limbaj pot contribui la descifrarea sensului mesajului, dar și la identificare multor aspecte semnificative ale contextului în care a fost construit, transmis și receptat respectivul mesaj.

Explorarea limbajului (Tesh, 1990, din M.F. Fortin, 1996) se poate realiza pentru a atinge obiective diferite:

- identificarea caracteristicilor limbajului;
- recunoașterea regularităților limbajului;
- înțelegerea semnificațiilor acțiunii umane prin limbaj;

- descoperirea și explicarea unor fenomene sau procese, fapte și evenimente, comportamente și atitudini specifice unor culturi diferite;
- reconstrucția contextului folosirii limbajului etc.

Procedeele folosite în explorarea limbajului servesc la înțelegerea dimensiunilor culturale ale activităților umane, la analiza semnificației limbajului în raport cu dimensiunile psihoafective exprimate prin cuvânt, dar și la construcția teoretică a fenomenelor sau proceselor complexe din cultură. Aceste procedee sunt preluate din științe diferite: sociologie, antropologie, științele comunicării și psihologie. Ele sunt dominant de tip descriptiv și interpretativ, dar recurg, deseori, și la elemente de estimare cantitative.

Analizele realizate prin explorarea limbajului mai frecvent dezvoltate în cercetările din economie și management, mai ales (Marie-Fabienne Fortin, 1996), dar și pentru abordarea interculturală sunt dezvoltate preponderent în trei direcții.

a. Identificarea și analiza datelor de întrevvedere etnografică prin care se realizează succesiv:

- recunoașterea participanților angajați în cultura sau subcultura cercetată;
- o primă întrevvedere pe bază de întrebări descriptive și generale cu scopul de a identifica termenii potriviți și relațiile dintre aceștia;
- analiza datelor preliminare și elaborarea unui text corespunzător; definirea relațiilor semantice dintre termenii folosiți și care dau sens particular cuvintelor;
- o a doua întrevvedere și analiza taxonomică prin verificarea, cu ajutorul unor întrebări structurate, a clasificării anterioare și precizarea naturii acesteia; clasarea mai precisă a expresiilor pronunțate de participanți și descoperirea de noi relații semantice între termeni;
- o a treia întrevvedere prin întrebări menite a evidenția și clarifica contrastele, diferențele dintre semnificații date de diferite surse diferitele domenii;
- descoperirea temei culturale (un principiu cognitiv, tacit sau explicit, care se repetă în mai multe domenii și care se constituie ca legătură între subsisteme de semnificații) prin descrierea unui sistem de semnificații și integrarea acestora într-un model explicativ al culturii.

b. Abordarea prin teoria ancorată (înrădăcinată) prin care se realizează compararea sistematică, cu scopul validării simultane a realității observate și rezultatelor analizei pe baza căreia aceasta a fost propusă; o asemenea analiză constă în cercetarea regularităților din limbajul diferiților actori și utilizează categorizarea ca mijloc de interpretare.

Pentru compararea sistematică se poate recurge la operatori bazați pe trei tipuri de codaj: deschis, axial și selectiv. Primul tip, codajul deschis (inițial) este folosit pentru a realiza identificarea unităților de sens din textele elaborate prin nume și simboluri. Prin al doilea tip, codajul axial, este produsă categorizarea, în urma unor comparații și regrupări după caracteristici sau proprietăți ale elementelor codificate anterior. În acest mod se construiesc tipologii și categorii conceptuale

specifice explorării limbajului în cazul respectiv supus studiului. Codajul selectiv, cea de-a treia clasă, este destinat regrupării categoriilor construite anterior în scopul selecției și fundamentării câtorva categorii principale, acelea care vor deveni concepte centrale și integratoare ale teoriei ancorate ce va fi formulată.

c. Abordarea fenomenologică propune căutarea sensului dominant din descrierea unei experiențe umane, realizând punerea în evidență a unităților de semnificație din propria experiență. O asemenea analiză poate fi realizată în mai multe etape:

- evidențierea sensului global al textului;
- identificarea unităților de semnificație;
- dezvoltarea (înțelegerea) conținutului unităților de semnificație;
- sinteza ansamblului unităților de semnificație: descrierea experienței particulare a fiecăruia; descrierea structurii tipice a fenomenului; comunicarea către alte persoane a descrierii structurii.

Explorarea sau analiza limbajului este o tehnică și, implicit, o etapă necesară în orice abordare interculturală. Limba și limbajul apar ca factori cu influență semnificativă asupra specificității culturale, elementele identificabile și analizate prin tehnici potrivite putând furniza unele din cele mai importante aspecte privitoare la comportamente, atitudini, valori și norme, tradiții și simboluri ale unei comunități.

5.3.5. *Analiza conținutului comunicării*

Analiza conținutului sau de conținut constă în descrierea obiectivă, sistematică, calitativă și cantitativă a conținutului unei comunicări realizate printr-un document sau alt suport scris. Este o modalitate de analiză calitativă și cantitativă a conținutului (manifest și latent) și sensurilor unei comunicări și o tehnică de cercetare prin care se pot realiza inferențe, pe baza identificării sistematice și obiective a caracteristicilor specifice în cadrul unui text. (după Ole R. Holsti, pe baza S. Chelcea, 2001, p. 515). În sens tehnic, analiza de conținut pune în lucru instrumente de exprimare cantitativă pentru măsurarea frecvențelor și intensităților apariției diferitelor elemente caracteristice într-un text. Rezultatele acestor măsurări sunt utilizate pentru a caracteriza semnificația respectivelor idei, opinii, opțiuni în documentul vizat.

Recursul la o asemenea tehnică de analiză are la bază ideea că intențiile și motivele unor acțiuni sau unor discursuri, produse și reflectate ca atare în documentul suport, sunt sau pot fi conținute în cuvinte, expresii, simboluri diferite și devin mai explicite, ca sens, în funcție de frecvența și intensitatea cu care sunt folosite de autor sau inițiator/producător al textului în cauză.

În acest sens și cu o asemenea finalitate posibilă devine utilă această tehnică și în cercetarea interculturală. Documentele purtătoare ale datelor și informațiilor necesare și semnificative pentru o analiza de conținut, în abordarea interculturală,

pot proveni din folclor, etnologie, mitologie etc. Nu orice text asupra căruia se poate aplica analiza de conținut este util și productiv în asemenea abordări.

Analiza conținutului trebuie să fie sistematică și obiectivă pentru a desluși intențiile autorului documentului sau al mesajului în cauză, pentru a permite reconstituirea cadrului economic sau a celui socio-cultural prin recurs la studiul limbajului, stilului și elementelor de substrat contextual cuprinse în documente, mesaje sau orice comportamente care transmit mesaje, implicit sau explicit.

Unitatea de înregistrare și analiză este aici o comunicare sau un extras al comunicării pentru care se face cercetarea: o scriere literară (roman, nuvelă, piesă de teatru etc.), tema sau chiar cuvântul. Pentru abordarea interculturală, trebuie identificate și căutate unități caracteristice pentru valori și norme, comportamente, atitudini și poziții față de acțiune și față de soluții. Asemenea unități de înregistrare și analiză nu sunt disponibile ca atare în starea lor naturală, deseori fiind necesare operațiuni abstracte de construcție conceptuală. Recursul dominant la un anumit tip de comportament, într-o anumită cultură, nu poate fi decât o referință abstractă, ceea ce putem identifica în diferite texte ale documentelor la care putem face apel în abordarea interculturală fiind doar modalitatea particulară în care acest comportament se manifestă în circumstanțe date. Această formă abstractă de comportament devine unitate de înregistrare la care recurge tehnica analizei de conținut. Situațiile concrete pe care le vom găsi în diferite documente vor apare ca manifestări, mai mult sau mai puțin apropiate, față de comportamentul de referință stabilit ca atare printr-o încadrare preliminară a cercetării respective.

În analiza de conținut se face apel la o schemă sau la un sistem de categorii prin care se realizează practic clasificarea sau tipologizarea diferitelor elemente de conținut ale comunicării: categorii de tip tablă de materii (pe teme omogene), de tip scală (prin estimarea de ponderi pentru diferitele poziții, stări sau opinii) etc.

Etapetele analizei conținutului nu sunt totdeauna aceleași, dar se pot prezenta în următoarea succesiune, cel puțin în cercetarea sociologică (vezi S. Chelcea, 2001):

- alegerea temei de cercetat;
- stabilirea materialului de analizat;
- selecția sau eșantionarea unităților de analiză;
- analiza de conținut a documentelor sau mesajelor selectate prin recurs la analiza frecvențelor, analiza tendințelor, analiza evaluativă, analiza contingenței etc.

Tehnică mixtă complexă, analiza conținutului poate fi folosită în cercetările interculturale pentru a identifica și caracteriza aspecte privitoare la anumite dominante mentale, atitudinale, comportamentale sau valorice dintr-o cultură sau din culturi diferite. Cercetările de până acum au recurs destul de puțin și doar întâmplător la această tehnică, fără a marca efectiv rolul pe care-l poate avea în unele abordări preliminare, mai ales. Ea ar putea fi folosită pentru orice demers

preliminar în intercultural, cu condiția stabilirii acelor elemente standard de măsurare și raportare la care făceam referire mai sus. Printr-o asemenea analiză preliminară, în intercultural, vor putea fi identificate și listate aspecte dominante caracteristice unei anumite culturi, eventual comune și diferite pentru două sau mai multe culturi care fac obiect al diagnosticării.

Construcția sau reconstrucția conceptuală necesară pentru stabilirea unității de înregistrare și analiză se va putea realiza pornind de la aspectul reținut pentru caracterizarea specificității culturale. Poate fi vorba despre un timp de realizare a acțiunii sau de un mod de planificare a activității, în cazul în care timpul este reținut ca dimensiune a specificității culturale, de exemplu. Prin analiza de conținut a textelor din documentele reținute pentru studiul specificității culturale vor fi căutate, în acest caz, referințele la asemenea comportamente (realizarea uneia sau mai multor activități sau acțiuni sau unei singure activități sau acțiuni la un moment dat sau într-un interval scurt de timp, recursul la agendă sau la memorie pentru planificarea timpului etc.).

Sociologii, și nu numai ei, consideră deseori că analiza de conținut nu ar putea surprinde în mod realist reprezentările intenționale sau manifeste conținute în textul unui document și, de aici, ar putea fi înțeles faptul că în abordarea interculturală, cu atât mai mult, această tehnică nu ar avea prea mare utilitate. O putem însă accepta și utiliza în faza inițială a unei asemenea cercetări pentru a ajunge la câteva elemente caracteristice ale culturilor studiate, elemente pe care să le valorizăm apoi în cercetarea de profunzime.

5.3.6. Abordarea fenomenologică

Provenind din studiile filosofice ale unor clasici ai gândirii (Husserl, Hegel, Sartre etc.), abordarea fenomenologică realizează o poziționare dominant naturalistă și interpretativă în tratarea și analiza datelor și rezultatelor din cercetare. Ea realizează, într-o manieră specifică, cercetarea acțiunilor trăite, a propriilor experiențe legate de problema sau obiectul în cauză. Fenomenologia este deci un mod de a considera realitatea, fixează o perspectivă asupra acestei realități, fiind, în acest sens, principiu metodologic de referință în cercetări din domenii în care aspectele calitative sunt dominante și contează în definirea și caracterizarea faptelor, evenimentelor, conexiunilor, atitudinilor sau comportamentelor etc. Ca manieră concretă de punere în aplicare, fenomenologia este susținută de tehnici, procedee și instrumente potrivite abordărilor calitative, fără a se constitui ea însăși ca metodă sau tehnică de cercetare.

În abordarea fenomenologică, experiența interioară devine aici sursă de cunoaștere a lumii, de înțelegere și explicare a fenomenelor și proceselor, evenimentelor și lucrurilor, pe baza sensului pe care-l au acestea pentru individ, raportat la lume, așa cum este ea înțeleasă de acesta.

În abordarea fenomenologică, experiența personală și, mai ales, capacitatea introspectivă a cercetătorului sunt factori determinanți ai demersului și rezultatelor obținute. Riscurile „căderii” într-o pseudo-fenomenologie sunt mari și foarte probabile. Nu putem însă vorbi despre limitele acestui tip de abordare, ci, mai degrabă, despre posibilitățile de eșuare, voită sau nu, într-un subiectivism deformativ. Oricât ar fi de disponibil către obiectivitate, cercetătorul nu va putea să se elibereze total de tentații speculative de interpretare pe care le-ar putea asimila prin recurs la fenomenologie. Nu rare sunt de altfel situațiile în care analizele propuse în cercetările din management trimit spre fenomenologie deși sunt simple încercări de a impune anumite interpretări personale și nu doar subiective. Confuziile între abordarea fenomenologică și interpretarea personală, de tip exprimare a unui punct de vedere, unei preferințe, convingeri sau „religii”, nu sunt rare.

Utilizarea abordării fenomenologice în cercetările din economie și management poate fi recomandată, în anumite situații și pentru anumite teme, în complementaritate cu alte tehnici care să asigure o minimă detașare a cercetătorului și demersului acestuia de tentația unor interpretări atractive prin exotismul lor, dar nu în totalitate corecte și realiste. Cercetările inter- și multiculturale se pretează acestui tip de abordare, aspectele specifice unei culturi putând fi mai ușor și pertinent sesizate și analizate, inclusiv în raport cu cele privitoare la alte culturi, de un cercetător aparținând respectivei comunități. Obiectivizarea datelor, informațiilor și proceselor de analiză și de validare a rezultatelor nu este însă la fel de ușoară și posibilă în toate cazurile.

Demersul dezvoltat prin abordarea fenomenologică poate fi realizat în câteva etape (Wacheux, 1996):

- acumularea unei experiențe de către actorii cercetării, experiență prin care se poate ajunge la stimularea intuiției specifice și a capacității de a reflecta activ asupra aspectelor trăite;
- conștientizarea experienței, prin recurs la introspecție, pentru a înțelege ceea ce este intenție, motivație și percepție asupra experienței directe;
- raționalizarea, pe baza conștientului, a intuițiilor cunoașterii imediate, a experienței, pe baza unui sistem teoretic potrivit;
- dialogul cu reprezentările proprii pentru a căuta și identifica aspectele logice ale experienței privitoare la fenomenele și procesele subiective.

În economie și management, ca și în abordarea interculturală propusă la nivel de organizație sau întreprindere, prin recurs la abordarea fenomenologică se poate realiza relaționarea dintre experiența personală și cea a grupului în cadrul căruia se dezvoltă acțiunea, pentru a demonstra eventuala logică a existenței și evoluției organizației.

5.3.7. Studiul documentelor

Documentele sunt surse de date, de informații și, de multe ori, de răspunsuri și soluții la problemele de rezolvat din cercetarea științifică. Ele apar, mai întâi, ca suport fizic, scris, în particular, care conferă un drept, stabilește o obligație sau probează un fapt. În cercetare, orice obiect, text, însemn care poartă o informație devine document. Documentul respectiv există în măsura în care cercetătorul devine capabil a-l folosi ca indiciu (a-l face să vorbească, a-l înțelege și a-i putea stabili semnificația). Documentul este o urmă lăsată de un fapt, eveniment etc., iar pe baza acestui document se poate realiza reconstituirea sau reconstrucția faptului sau evenimentului a cărui urmă o redă. Urmele pe care le marchează documentele pot fi directe (clădire, instalație, statuie etc.) sau indirecte (texte, documente administrative sau juridice etc.).

Documentele pot oficiale, personale și oficioase. Diferențele dintre aceste categorii de documente sunt importante în cercetare pentru a aprecia autenticitatea și fidelitatea „urmelor” pe care le surprind.

În funcție de caracterul și natura sa, de momentul elaborării, de loc, origine sau interesul care a stat la baza constituirii sau lansării sale, un document prezintă o mai mare sau mai redusă încredere, este mai mult sau mai puțin sigur, conține mai multe sau mai puține erori etc. Pentru cercetătorul în intercultural originea, perioada și circumstanțele care au contribuit la elaborarea, conservarea și punerea la dispoziție sau obținerea documentului sunt elemente importante care fac dintr-o asemenea sursă o bază credibilă, pertinentă sau nu de date, informații, fapte și evenimente, evocări sau relatări etc.

Recensământul populației, documentele scrise, publice sau personale, cifrice sau necifrice, istorice, acte ale trezoreriei, registrele vamale, rapoartele consulare sau diplomatice, decretele prezidențiale, ordonanțele, monografiile, presa scrisă, certificatele de naștere, certificatele de stare civilă, jurnalele personale etc. sunt diferite categorii de documente ce pot fi utilizate în cercetarea științifică. Nu toate sunt însă semnificative pentru abordarea interculturală.

În asemenea cercetări, devin importante documente care provin din zonele antropologiei, etnografiei, etnologiei, sociologiei, psihologiei sociale etc., deci, care conțin și pot furniza elemente caracteristice pentru o cultură sau pentru mai multe culturi. Asemenea documente pot avea origini istorice vechi, pot fi anonime sau pot fi asociate cu anumite clase sau tipuri de comunități, dar pot fi și de tip scriere științifică (studiu, raport de cercetare) reflectând rezultate ale unor cercetări anterioare privitoare la valori și norme culturale, la comportamente, atitudini și poziții față de acțiune.

O fază preliminară importantă în studiul documentelor este clasificarea acestora după diferite criterii: vechime, origine (loc, autor), caracter (oficial, neoficial, cifric sau necifric), destinație (internă sau externă, de motivare sau explicare, de raportare sau de verificare, auditare, monitorizare) etc. Printr-o asemenea

clasificare se realizează, de fapt, o triere structurată a documentelor respective în raport cu reprezentativitatea, fidelitatea și exactitatea datelor și informațiilor pe care le conțin.

Studiul documentelor face apel la tehnici și procedee diferite, calitative și cantitative, pentru a putea ajunge la descifrarea de sensuri corecte pentru elementele pe care le cuprind și a putea astfel extinde concluziile pentru fapte, evenimente, procese și fenomene din aceeași categorie. Este foarte mult utilizat în economie și management, mai ales în studiile privind întreprinderea și organizația. Pentru intercultural, studiul documentelor reprezintă o tehnică importantă, deosebit de utilă în diferitele faze ale demersurilor de diagnosticare. Pentru a ajunge la bune rezultate, studiul documentelor poate fi asociat cu alte tehnici de tratare, analiză și interpretare, cele mai importante dintre acestea fiind analiza de conținut, compararea și explorarea limbajului.

5.3.8. Analiza factorială

Considerată o tehnică (sau metodă, pentru mulți) cantitativă, analiza factorială este constituită, de fapt, din mai multe seturi de reguli, principii, procedee și instrumente folosite în diferite combinații pentru a realiza operații cu privire la relații, legături, asocieri sau corespondențe de diferite genuri între factori și grupe de factori care interacționează pentru a produce efecte diferite sau a pune în acțiune procese, fenomene sau activități în diferite domenii. Între factorii respectivi există și se manifestă relații de cauzalitate, de regulă de tip stohastic. Pentru cercetările interculturale, două dintre tehnicile de analiză factorială sunt preferate sau recomandate cu prioritate: cele bazate pe corelație și pe regresie și cele bazate pe estimatorii dispersionali sau ai varianței.

În practica cercetărilor sociologice, analiza factorială este deseori redusă la una dintre formele sub care poate să apară în statistica socială sau în statistica matematică, și anume corelația. Scopul folosirii acestei tehnici, a corelației sau de corelație, de fapt, este acela de a identifica și pune în relație factorii semnificativi ai unei relații cauzale, în principiu de natură stohastică (adică provenind din fenomene sau procese încadrabile în așa numita „lege a numerelor mari”).

Ideea că această tehnică ar servi la „descoperirea constructelor matematice care stau la baza răspunsurilor la un set de variabile, cum sunt testele sau itemii de chestionar” (vezi *Dicționar al metodelor de cercetare socială*, elaborat sub coordonarea lui V. Jupp și publicat în traducere românească la Polirom în 2010) nu este decât parțial corectă, corelația, ca tehnică de analiză factorială, fiind concepută și destinată, în principal, pentru a favoriza identificarea factorilor între care există sau poate exista o dependență statistic semnificativă, exprimarea și măsurarea formei și intensității respectivei relații, ca și ordonarea și selecția factorilor principali de influență, în cazul unor relații de cauzalitate multiplă. Recursul la o asemenea tehnică de cercetare (de fapt, de tratare și prelucrare a datelor

caracterizând anumite fenomene sau procese din diferite domenii) apare ca fiind necesar în cazul unor manifestări complexe, pentru care cauza (cauzele) și efectul (efectele) nu sunt sau nu pot fi stabilite cu suficientă precizie, ele nefiind de genul dependențelor strict cauzale sau caracterizate prin cauzalitatea deterministă.

Elementele procedurale și instrumentale ale analizei de corelație sunt de tip grafic (de corelație, de asociere, de distribuție), coeficient (de corelație, de determinare, de asociere), matrice (a corelațiilor, intercorelațiilor, a varianțelor și covarianțelor) etc. Mărimile estimate prin această tehnică exprimă gradul sau intensitatea corelației sau asocierii dintre factorii considerați în cercetare. De regulă, aceste mărimi sunt cuprinse în intervalul $[-1; +1]$, limitele extreme caracterizând gradele sau intensitățile maxime de corelație, în sens negativ sau invers (la creșterea factorului cauză corespunde o scădere a efectului) sau în sens pozitiv sau direct (la creșterea factorului cauză corespunde creșterea sau majorarea efectului).

Informațiile furnizate analizei prin estimatorii corelației pot fi completate și ameliorate prin mărimi rezultate din calcule variaționale sau dispersionale: dispersia sau varianța, abaterea standard, coeficientul de variație etc. Prin intermediul unor asemenea mărimi (indicatori ai varianței sau dispersiei) putem avea o mai bună imagine asupra distribuției valorilor variabilelor (factorilor) în cauză, asupra gradului de omogenitate sau neomogenitate al acestora și, în acest mod, al relevanței și verosimilității rezultatelor obținute în cercetarea respectivă.

Analiza de regresie este o altă formă a analizei factoriale, una mai elaborată și dezvoltată în manieră abstractă prin ecuații, relații matematice, modele de regresie și parametri ai regresiei. Ținând cont de faptul că analiza de regresie are la bază construcții formale de tip econometric, în care intervin modele abstracte de diferite tipuri, recursul la această tehnică în cercetare, în general, în abordarea interculturală, în particular, obligă la parcurgerea unor operațiuni preliminare legate de: a) stabilirea variabilelor și conținutului acestora; b) recoltarea și pregătirea datelor statistice; c) definirea și construcția relațiilor sau ecuațiilor modelelor de regresie.

Deși supusă unor reguli și principii logice și formale precise și explicite, care fac din analiza de regresie o tehnică standard relativ ușor de manevrat, aplicarea sa efectivă nu este tocmai ușoară, necesitând cunoștințe de matematică și de econometrie destul de solide, pe de o parte, și obligând la o anumită virtuozitate logică în materie de transformare a datelor și informațiilor legate de o realitate complexă, calitativă prin excelență și extrem de eterogenă și puțin generalizabilă, prin raportare la caracteristicile specifice diferitelor comunități culturale. Or, pentru a recurge la tehnica regresiei, variabilele cercetării (dimensiunile specificității culturale) trebuie traduse în valori numerice, aduse de la expresii calitative la niveluri cantitative corespondente. Este un prim aspect important care trebuie avut în vedere în legătură cu tehnica regresiei atunci când se optează pentru aplicarea ei, inclusiv în abordarea interculturală. Din această cauză, cercetarea va avea o etapă

prealabilă de cuantificare a datelor și informațiilor necesare. În acest sens, se poate recurge la o scalare potrivită, pe intervale suficient de largi, pentru a putea surprinde corect și semnificativ amplitudinea și diferențierea dintre atitudinile sau pozițiile în care se poate afla oricare dintre subiecții cercetării.

După selecția și specificarea conținutului variabilelor specificității culturale, pe de o parte, și recoltarea, ordonarea (scalarea) și ajustarea datelor necesare cercetării, pe de altă parte, și în funcție de sensul în care apar și pot fi argumentate logic relațiile sau conexiunile dintre factorii avuți în vedere, se poate trece la articularea unor relații formale (ecuații de regresie) corespunzătoare. O ecuație de regresie are forma următoare:

$$y = f(x) + \varepsilon$$

în care: y este variabila dependentă, de efect sau endogenă, desemnând nivelul estimat (teoretic) al efectului ce poate fi obținut prin combinarea factorilor x cauză; x desemnează variabila independentă, cauză sau exogenă prin care este reprezentată valoarea sau nivelul intervenției factorului corespunzător cauză în producerea efectului y ; $f(x)$ este numită funcția dependenței sau relației dintre variabila independentă x și efectul scontat (teoretic) y ; ε este o variabilă specifică pentru dependențele stochastice, variabilă numită eroare sau reziduală și prin intermediul căreia sunt cumulate valorile influențelor restului factorilor, considerați nesemnificativi, cu influență minoră sau a căror natură și influențe nu sunt cunoscute.

Funcția $f(x)$ este, de fapt, un mod de a combina teoretic factorii de influență desemnați sub forma variabilei (variabilelor) independente x , printr-o relație matematică sau econometrică de o formă adecvată pentru a caracteriza forma și intensitatea dependenței (corelației) factoriale analizate. O asemenea funcție conține un număr de parametri, numiți de regresie, prin intermediul cărora sunt estimate sensul și gradul de influență estimate pentru fiecare factor de influență desemnat prin variabila corespondentă x . Acești parametri pot fi estimați folosind tehnici adecvate, cea mai cunoscută și cu cele mai bune rezultate fiind cea numită „a celor mai mici pătrate”.

Ca și alte forme ale analizei factoriale, bazate pe estimări cantitative ale influențelor legate (între două grupe de factori, cauză, pe de o parte și de efect, pe de altă parte), tehnica corelației și cea a regresiei permit descrierea și aproximarea sensului și intensității influențelor individuale ale factorilor considerați asupra rezultatului sau efectului la apariția sau producerea căruia aceștia contribuie. Este deci vorba de abordări în care explicarea cauzală este pe primul plan, interesul fiind legat de căutarea și găsirea răspunsurilor la întrebări care privesc relații între ceea ce este sau poate fi la originea faptelor sau evenimentelor (cauze) și faptele sau evenimentele respective, în calitatea lor de efect (sau rezultat).

Aplicarea analizei factoriale, prin recurs la tehnicile de corelație și de regresie, este parcursă în mai multe etape, succesiunea acestora fiind mai mult sau mai puțin standardizată, în funcție de natura problemei, de caracteristicile fenomenelor și proceselor, faptelor și evenimentelor analizate, de forma și distribuția datelor și informațiilor etc. Pentru abordările interculturale, o asemenea etapizare a aplicării analizei factoriale ar putea fi realizată în următorii pași:

- a. analiza prealabilă a fenomenului sau a procesului care formează obiectul cercetării;
- b. selectarea și definirea factorilor și variabilelor (exogene și endogene) caracteristice și semnificative în relațiile cercetate;
- c. identificarea și descrierea mecanismelor ce caracterizează interdependențele dintre factorii și variabilele care intervin în formarea și dinamica evoluției fenomenelor și proceselor analizate;
- d. precizarea și formularea principiilor de bază ale formării și explicării relațiilor dintre factorii și variabilele care contribuie la formarea și modificarea fenomenelor și proceselor care fac obiectul studiului;
- e. recoltarea, ordonarea și analiza inițială a datelor și informațiilor privitoare la factorii și variabilelor caracteristice;
- f. estimarea distribuțiilor sau legilor de distribuție și testarea formei acestora precum și a celorlalte condiții formale ale construcțiilor ce vor fi folosite în analiza factorială (colinearitate, homoscedasticitate, normalitatea distribuției erorilor);
- g. estimarea parametrilor de corelație în funcție de forma și caracteristicile distribuției datelor și erorilor statistice admise;
- h. construirea matricelor de corelație și ale covarianțelor;
- i. construirea modelului de regresie (ecuațiilor sau relațiilor de regresie) corespunzător fenomenului sau procesului analizat, naturii, conținutului și formei distribuției datelor și erorilor observate (recoltate);
- j. rezolvarea modelului de regresie (estimarea parametrilor de regresie, testelor de verosimilitate pentru acești parametri) printr-unul dintre procedeele statistice cunoscute: cele mai mici pătrate, verosimilitatea maximă, gradientului etc.
- k. analiza rezultatelor obținute (privitoare cel puțin la forma modelului și gradul de adecvare al acestuia în raport cu fenomenul sau procesul analizat: fidelitate, verosimilitate, semnificativitate).

Un model de regresie corect și eficace, care nu va distorsiona rezultatele ce vor fi obținute prin folosirea sa, este numit BLUE (Best Linear Unbiased Estimator).

Modelul sau ecuația (ecuațiile) de regresie pentru care au fost realizate operațiile din algoritmul de mai sus prezintă caracteristicile potrivite pentru a putea furniza apoi predictorii în orice alte situații posibile. Un asemenea model (ecuație

sau ecuații legate prin model) are caracter de generalitate și devine astfel o referință pentru estimări și analize ulterioare.

Recursul la analiza factorială și la tehnicile sau procedeele acesteia (corelația și regresia fiind doar două dintre cele mai folosite) trebuie adaptat fiecărui tip de problemă, specificului datelor și informațiilor necesare, ca și tipului factorilor și variabilelor la care se face apel în construcția modelului, respectiv în descrierea, explicarea sau derivarea de rezultate, soluții sau predicții corespunzătoare. Pentru abordările interculturale sunt necesare construcții adecvate de variabile, de ecuații și modele de regresie pentru a putea formaliza corect dependențe calitative descrise prin indicatori sau parametri concepuți pe baze convenționale pentru a exprima și cuantifica poziții, atitudini, comportamente, opinii etc. într-o manieră cantitativă (prin recurs la cifre, la numere, la procedee de cuantificare). În principal, este vorba de două grupe de opțiuni recomandate pentru asemenea abordări: 1. coeficienți neparametrici de corelație, și, implicit, matrice ale corelațiilor și covarianțelor specifice acestui tip de exprimare a relațiilor de cauzalitate statistică; 2. ecuații și modele de regresie valabile pentru grupări ale datelor pe intervale limitate sau pentru distribuții dihotomice (cu variabile dummy, de exemplu).

BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul VI. Particularismul metodologic în abordarea interculturală

Cercetările din intercultural au deja o istorie a lor, chiar dacă o putem considera recentă. Deseori se consideră că începuturile pot fi puse pe seama lui Hofstede, cercetătorul cel mai cunoscut, probabil, în domeniu și care a inițiat studii de anvergură în multi- și intercultural prin anii șaizeci ai secolului deja trecut. Momentul și specialistul vor rămâne fixate ca fiind cele mai semnificative și importante în domeniu, nu numai prin declanșarea unor asemenea cercetări, ci și, sau poate mai ales, prin construcția metodologică pe care Hofstede o realizează pentru a ajunge la rezultate potrivite, corecte, pertinente, realiste și valide în urma verificării lor prin recurs la teste adecvate.

Sistemul metodologic pus la punct de către Hofstede, continuu ameliorat și corectat în funcție de noi elemente apărute în cercetările ulterioare, rămâne dintre cele mai elaborate, mai explicite și mai eficace, până la acest moment. Alte sisteme metodologice, concepute de alți specialiști ai domeniului (Hall, Trompenaars sau alții, mai mult sau mai puțin cunoscuți) vor fi avut și ele perioade de interes, fiind preferate în cercetări mai puțin de anvergură, de obicei. Strategiile metodologice folosite, instrumentele propuse, ca și maniera de realizare a cercetărilor dezvoltate în intercultural în ultimile trei decenii mai ales, ne oferă referințe importante pentru a contura câteva recomandări în materie. Ne vom folosi și de modelul propus în studiul metodologic pe care l-am realizat și publicat în 2009 în colaborare cu Adriana Zaiț.

Problema de cercetare în abordarea interculturală este totdeauna de natură mixtă, situându-se între social, economic și cultural, cel puțin. Precizarea doar a acestor trei câmpuri pentru a contura tipul de problemă pe care ne propunem să o rezolvăm prin abordarea interculturală este menită a pune în evidență două aspecte importante pentru acest tip de cercetare.

Primul aspect privește complexitatea particulară a situației vizate de problemă, a contextului particular în care trebuie să identificăm elementele caracteristice ale acesteia, precum și a eterogenității referințelor (social, economie, cultură, cel puțin). Al doilea aspect se referă la particularitatea finalității demersului, aceasta vizând valorizarea (cuvântul exploatare este mai aspru în acest tip de cercetare) rezultatelor cercetării în fundamentarea deciziilor de întreprin-

dere/organizație. Astfel, scopul cercetării (abordării) interculturale este unul dominat de pragmatismul caracteristic afacerilor, întreprinderii/organizației și managementului, vizând obținerea unui avantaj concurențial, a unei poziții avantajoase pentru structura respectivă și unui câștig de natura profitului, beneficiului sau imaginii de marcă. De aici și orientarea metodologică oarecum particulară a majorității cercetărilor din intercultural. Cel puțin două elemente de acest gen pot fi puse în evidență în strategiile de cercetare interculturală sau în majoritatea acestora.

Primul element, la care am făcut referire și anterior (vezi *supra*, § 1.4.) privește accepțiunea reținută pentru conceptul „cultură”, ceea ce devine semnificativ pentru abordarea interculturală fiind una dintre dimensiunile respectivei realități: aceea care se referă la acordarea individului la valorile grupului său. Astfel, abordarea interculturală trebuie să vizeze caracteristicile comune ale indivizilor dintr-o comunitate, și nu indivizi sau membri individuali ai acesteia. Apoi, referitor la ceea ce este comun indivizilor dintr-o comunitate, abordarea interculturală trebuie să aibă în vedere (cel puțin prioritar, dacă nu și exclusiv) doar ceea ce constituie amprenta definitivă pe care cultura și-o pune asupra comportamentelor, atitudinilor și pozițiilor față de acțiune și față de soluții ale indivizilor sau membrilor acesteia.

Al doilea element este de natură acțională sau operațională și se referă la modul în care sunt apelate diferitele componente metodologice (metode, tehnici, procedee, instrumente), pentru a considera suficient de corect interdependențe complexe între factori și variabile din câmpuri atât de diferite. Mixajul metodologic se realizează prin construcția strategică a cercetării. Deși nu există și nu pot fi furnizate standarde privitoare la o asemenea construcție, natura problemelor de rezolvat din intercultural, ca și cercetările realizate până la acest moment în domeniu permit reținerea, ca potrivite, a unor combinații metodologice în care apar, cu o frecvență mai mare sau mai mică, următoarele categorii:

- poziționarea epistemologică empirică și interpretativă, cu unele elemente de constructivism;

- dominantă inductivă și calitativă în ceea ce privește metoda de cercetare și tipul de abordare, cu prezențe frecvente ale unor elemente de natură deductivă și cantitativă;

- recursul prioritar la tehnici, procedee și instrumente calitative, cele mai frecvente fiind cele din zonele observației, anchetei și studiului documentelor, la nivel de recoltare a datelor și informațiilor, analizei de conținut, explorării limbajului și analizei documentelor, la nivel de analiză și interpretare; apelul unor tehnici, procedee și instrumente cantitative, din zona analizei factoriale, mai ales, este realizat uneori.

Vom putea urmări câteva dintre cele mai cunoscute abordări interculturale, făcând apel la metodologiile folosite în strategiile de cercetare ale câtorva autori cunoscuți în literatura de specialitate a domeniului: Marc Bosche, Geert Hofstede,

Fons Trompenaars, Strodback și Kluchohn. La acestea vom adăuga elementele unui sistem metodologic adaptat pentru intercultural, pe care l-am conceput, pornind de la un studiu socio-economic realizat de Anita Tiraspolsky și Gerald Wild (1992), pentru a explica decalajele dintre fostele țări comuniste în ceea ce privește tranziția la economia de piață.

6.1. Stereotipurile lui Bosche

Mai puțin cunoscut printre specialiștii preocupați de interculturalitate, demersul realizat de M. Bosche are la bază stereotipul ca element caracteristic al unei culturi. Stereotipul apare astfel ca purtător al unor trăsături comportamentale, atitudinale și ca poziție față de acțiune ale unei comunități. Identificarea și analiza stereotipurilor vor putea fi acțiuni și etape ale abordării și diagnosticării interculturale.

Pentru a ajunge la o mai bună exploatare a stereotipului în asemenea abordări, Bosche admite ideea existenței a două tipuri de asemenea imagini „de-a gata” asupra comportamentelor, atitudinilor sau pozițiilor față de soluții și acțiune în orice cultură. Primul tip este legat de imaginea preconcepută asupra propriei culturi – autostereotipul –, iar al doilea tip reflectă imaginea respectivă asupra aspectelor privitoare la alte comunități/culturi – heterostereotipul. Ca tehnică și instrument de cercetare a stereotipurilor culturale, Bosche recurge la ancheta pe bază de chestionar. Chestionarul este aici tehnică și instrument de cercetare, fundamentarea recursului ca și a construcției nefiind explicit precizate în lucrarea în care apare studiul respectiv (M. Bosche, 1993).

Problema propusă pentru cercetare este dezvoltată în jurul relației dintre percepțiile furnizate de auto- și heterostereotipuri în raport cu atitudinile indivizilor dintr-o anumită cultură. Întrebarea la care se încearcă obținerea unui răspuns este dacă indivizii aparținând unei culturi naționale împărtășesc aceleași atitudini, atât în raport cu stereotipurile privitoare la propria cultură, cât și față de percepțiile expatriaților din țara lor. Câmpul empiric al cercetării respective a fost cel furnizat prin comunitatea de afaceri franco-coreeană, scopul cercetării fiind acela de a găsi și înțelege comportamentul managerilor și antreprenorilor coreeni în raport cu aspectele sugerate de cele două categorii de stereotipuri, coreenii despre ei înșiși, pe de o parte, și francezii (expatriați în Coreea) despre coreeni.

Alegerea cazului Franța-Coreea (de Sud, de fapt) nu a fost întâmplătoare pentru Bosche: este vorba, în principal, de omogenitatea particulară a culturii sud-coreene, omogenitate la nivel de populație (o singură etnie), de influențe externe (deschiderea liberei circulații a persoanelor în 1989) și de ambiguitatea mediului cultural respectiv. Dinamismul economic, ca și rolul particular al individului în această evoluție spectaculoasă a țării în cauză au constituit și ele motive ale alegerii. În plus, trebuie să recunoaștem interesul special al Franței și al

investitorilor din această țară față de perspectivele dezvoltării afacerilor în această parte a lumii, în Coreea de Sud, mai ales.

Pentru realizarea cercetării, a fost pregătit un chestionar prin realizarea de întrețineri non-directive cu oameni de afaceri francezi instalați în Coreea și cu oameni de afaceri sud-coreeni. Astfel, au fost conturate nu mai puțin de 80 de stereotipuri culturale privitoare la comportamentele și atitudinile sud-coreenilor. Chestionarul final a cuprins un număr de 80 de întrebări, corespunzătoare stereotipurilor respective, grupate însă în șapte categorii tipologice:

- A. Valori culturale: 18 întrebări
- B. Comportament cotidian: 6 întrebări
- C. Relația cu timpul: 9 întrebări
- D. Modelele cognitive: 8 întrebări
- E. Exprimarea emoțiilor: 15 întrebări
- F. Modul de acțiune: 10 întrebări
- G. Comunicarea non-verbală: 14 întrebări

Întrebările chestionarului au enunțuri explicite, clare și concise, coreenii preferând o asemenea exprimare. Fiecare întrebare a propus unul dintre următoarele trei răspunsuri posibile: acord, dezacord, nu știu. Prelucrarea și analiza sau interpretarea unui astfel de chestionar sunt relativ ușoare, rezultatele obținute nepermițând însă o diferențiere destul de fină între clasele tipologice care ar putea fi astfel construite. De altfel, omogenitatea culturii sud-coreene nu pare a face necesară o asemenea diferențiere, cel puțin la nivelul unor cercetări de acest tip. În acest sens, dintr-o survolare sumară a răspunsurilor primite se poate constata că numărul acelor de tip „nu știu” este foarte redus, ceea ce confirmă o idee anterioară: cultura analizată, cea sud-coreeană, este caracterizată printr-o asumare deschisă a pozițiilor față de diferite opțiuni.

Interpretarea ulterioară a rezultatelor obținute prin lansarea chestionarului respectiv este realizată într-o manieră naturalistă, pe baze oarecum fenomenologice și subiective. Avem însă suficiente elemente pe baza cărora putem să ne formăm o imagine asupra culturii sud-coreene, comportamentelor și atitudinilor pe care le au indivizii aparținând de această cultură și care sunt reflectate cu destul de mare corectitudine de stereotipurile considerate. Diferențele, uneori importante, între percepțiile proprii ale sud-coreenilor despre ei înșiși și cele ale francezilor expatriați despre sud-coreeni arată, mai degrabă, o anumită deformare la nivel de imagine din partea celui care nu face parte din cultura în cauză.

Cercetarea realizată de Bosche nu este propriu-zis semnificativă prin rezultatele furnizate. La nivel de metodologie, însă, ea conține unele elemente interesante, fiind caracterizată de o simplitate aparte, care o face ușor de înțeles și de acceptat. Este, în plus, una dintre puținele cercetări din intercultural în care accentul este pus pe analiza stereotipurilor. Componenta empirică este acoperită prin răspunsuri la un set de întrebări special concepute în funcție de stereotipurile identificate printr-o cercetare preliminară de o durată destul de mare (circa trei ani).

Fără a-și propune generalizări ale rezultatelor respectivei cercetări, unele forme de tipologii comparative par a fi confirmate, cel puțin: coreenii sunt latinii Asiei, Coreea este Italia Asiei; Coreea este Noua Japonie etc. Sunt analogii pe care studiul le surprinde și le afirmă, ele fiind și anterior prezente în memoria colectivă, a asiaticilor cel puțin. În urma unor asemenea analogii, pot fi constatate și deza-corduri față de stereotipuri în circulație: coreenii, ei înșiși, se înșală deseori când întâlnesc indivizi din alte culturi, încercând, de exemplu, să vorbească limba coreeană cu cetățeni de origine taiwaneză sau japoneză, aceștia prezentând trăsături fizionomice destul de asemănătoare cu ei.

6.2. Programului mental ca elaborat cultural

Unul dintre cele mai elaborate și mai complexe sisteme metodologice folo-site în cercetarea interculturală a fost propus și aplicat de Geert Hofstede. Sistemul respectiv, cunoscut, ca și demersul și modelul de cercetare în cauză, sub numele de „program mental” sau „program mental ierarhizat”, are la bază câteva elemente explicite și legate între ele în raport cu problema, scopul și obiectivele cercetării.

Plasarea problemei de cercetare interculturală este realizată pe baza unui concept mai degrabă general al culturii, aceasta fiind considerată „fundamentul gândirii, simțămintelor și acțiunilor individuale, organizaționale și naționale”. Putem constata că, fără a particulariza într-un mod explicit, Hofstede preia totuși un sens restrâns al acestui concept, sens mai adecvat în raport cu maniera în care propune apoi abordarea culturii și specificității culturale. Astfel, el acceptă și pune în evidență ceea ce sensul secundar al culturii (sintagma „cultură secundară”, folosită inclusiv de Hofstede, pare să deprecieze cumva sensul acestei accepțiuni) furnizează elementele semnificative prin care individul, ca membru al unei comunități distincte, devine produs și purtător al caracteristicilor unor valori și norme, care se manifestă într-un anumit mod, deosebit față de cel în care se manifestă pentru o altă comunitate, și ea distinctă din punct de vedere cultural.

Aceste elemente în plus față de „cultura primară”, cea care rafinează mintea, sunt de fapt atitudini, comportamente și mentalități banale ale oamenilor respectivi, prin care, totuși, aceștia se disting de oameni – membri ai unei alte comunități. Această cultură este cea care formează colectiv și se manifestă într-un mod mai mult sau mai puțin vizibil, având caracteristicile unei „programări colective a gândirii care distinge membrii unui grup (sau categorie de oameni) de un altul” (G. Hofstede, 1996, p. 7).

Prin acest mod de a considera cultura, cercetarea se poziționează asupra unei probleme generale, mai întâi, problemă privitoare la identificarea și la analiza elementelor care pot favoriza cooperarea dintre națiuni. De aici este derivată problema, mai concretă, a identificării și analizei „factorilor care separă sau unesc națiunile” (*ibidem*, p. 28) și, apoi, preluând de la Levinson și Inkeles, studierea elementelor care „sunt socotite ca probleme mondiale de bază, comune, cu

consecințe în funcționarea societăților, a grupurilor din aceste societăți și a indivizilor din aceste grupuri: 1. relația cu autoritatea; 2. concepția de sine (legătura dintre individ și societate, concepția individului asupra masculinității și feminității); 3. modul de tratare a conflictelor” (G. Hofstede, 1996, p. 29).

Pe baza unor studii efectuate asupra valorilor culturale din peste 50 de țări și a datelor obținute de la angajații IBM, pentru care el însuși lucra la vremea respectivă, prin răspunsurile oferite la întrebările dintr-un chestionar adecvat, cercetătorul ajunge la formularea unei ipoteze care va da conținut demersului astfel demarat și continuat apoi o perioadă lungă de timp: indivizii confrunțați cu aceleași situații adoptă comportamente similare sau asemănătoare. În comportamentele indivizilor există dominante care au fost acumulate anterior ca „modele de gândire, simțire și manifestări potențiale”, iar acestea formează așa-numitul „*program mental*”, concept devenit simbolic pentru abordările din intercultural și nu numai.

Ca sistem metodologic, demersul folosește un mixaj de metode, tehnici și instrumente de cercetare diferite, o combinare între anchetă, chestionar și observare directă pe teren, analiză factorială și analiza de conținut la nivel de tratare și interpretare. În sens epistemologic, cercetarea este dominant empirică, interpretativă și constructivistă, în timp ce abordarea este rezultat al combinării între calitativ și cantitativ, între holism și individualism, preponderent sincronă și cu reveniri în timp pentru situații noi și aceleași națiuni sau pentru alte țări și tipuri de subiecți, urmărind analiza comportamentului uman în situații similare.

În tratarea datelor, recoltate cu ajutorul unui chestionar adecvat, adus la un nivel maxim de simplificare și înțelegere, cercetătorul recurge la o tehnică cantitativă bazată pe scalare și estimarea scorurilor medii obținute pentru comunitățile analizate. Elementele acestui sistem metodologic, propus pentru prelucrare și analiză, sunt prezentate sub forma unui *Manual al modului de studiere al valorilor* (VSM – *Values Survey Module*), reluat și ameliorat în mai multe reprize.

Variabilele fundamentale ale cercetării sunt constituite ca valori colective, denumite dimensiuni sintetice ale existenței sau dimensiuni polare ale culturii și specificității culturale. Prin aceste variabile, sunt caracterizate atitudinile și comportamentele umane în dinamica lor, văzute ca rezultante speciale ale agregării pozițiilor individuale față de aceeași caracteristică culturală. În număr de patru (distanța față de putere, colectivism/individualism, feminitate/masculinitate, evitarea incertitudinii) după primele evaluări, completate cu o a cincea (orientarea pe termen lung), după obținerea unor rezultate privind culturi asiatice și ajunse la șapte (incluzând acum și indulgență/impunere și măreție/umilință) după ultimele studii efectuate în țări din Europa de Est, dimensiunile polare ale culturii prezintă avantajul dat de caracterul lor concret și măsurabil.

Pentru explicarea formării programului mental, demersul pune în evidență diferențele care există și se manifestă între natura umană (moștenirea genetică), personalitate (ceea ce creează diferențele față de ceilalți) și acumularea colectivă, respectiv datul cultural. Este vorba deci de nivelurile la care se formează

caracteristicile comportamentale și atitudinale ale oricărui individ și care sunt baza programării mentale:

1. *Nivelul universal* este cel la care se formează și sunt transmise genetic funcțiile psihologice și fizice ale speciei, determinând manifestarea anumitor simțuri și reacții ale omului: frica, mânia, dragostea, bucuria, tristețea etc. Ceea ce se creează și se manifestă la acest nivel are caracter general și comun pentru toate ființele umane și furnizează individului, prin moștenire, o anumită capacitate de a reacționa instinctiv în diferite împrejurări. Este componentă comună a programului mental, cea care furnizează sistemul operațional generic al individului, făcându-l să funcționeze, să fie viu.

2. *Nivelul colectiv* desemnează elementele comune unei culturi date, elemente acumulate printr-un proces de învățare, într-un mediu determinat spațial, temporal și stabil în timp, modificările fiind lente și puțin vizibile la limita unor perioade scurte. Elementele proprii acestui nivel se transmit individului prin învățare, achiziționare și participare la experiența comună a grupului. La acest nivel se formează, se învață și se transmit limbajul, ritualurile de grup, tradițiile, miturile, stereotipurile, simbolurile de orice tip. Toate referințele culturale sunt subsumate acestui nivel, aici fiind conturate aspectele caracteristice unui grup, aspecte desemnând specificitatea culturală. Diferențele culturale se produc ca urmare a modului particular în care se manifestă elementele acestui nivel, în circumstanțe date, și ele diferite, și pentru indivizi, membri ai grupului, având personalități diferite.

3. *Nivelul individual* privește specificitatea comportamentală a fiecărui individ, ceea ce-l diferențiază pe acesta de alții din același grup sau din grupuri diferite. Originile acestor diferențieri sunt de natură mixtă, biologică și socială; diferențele comportamentale dintre indivizi sunt produse ca rezultat al combinațiilor dintre dimensiunile individuale și colective moștenite, experienței personale diferite, percepțiilor particulare ale indivizilor față de aceleași realități, fie ele și culturale.

Prin modul de manifestare a elementelor ce compun aceste trei niveluri, se formează ceea ce Hofstede a numit „program mental”. Practic, programul mental al indivizilor, fiecare având legături cu grupuri diferite (etnice și rasiale, religioase sau lingvistice, naționale sau regionale etc.) și preluând de la acestea elemente specifice, este format din mai multe straturi, corespunzător respectivelor culturi și niveluri de cultură. La nivelul unei comunități culturale, aici fiind vizate în principal națiuni și colectivități regionale, ca fiind caracterizate printr-o anumită omogenitate, aspectele esențiale ale programului mental ar putea fi identificate și analizate prin cercetarea specificității culturale. Acesta este și punctul de plecare în cercetarea propusă prin demersul de care ne ocupăm.

Pentru recoltarea datelor necesare studiului, Hofstede concepe un chestionar simplificat, conținând un număr de câte cinci întrebări pentru fiecare dimensiune/variabilă culturală. Astfel, chestionarele lansate vor cuprinde un număr diferit de întrebări, în funcție de perioada de realizare a cercetării și de numărul de dimensiuni/variabile considerate (patru, pentru primele cercetări, șapte pentru cele mai recente). Chestionarul folosit este de tip închis, cu alegere limitată, fiecărei întrebări fiindu-i propuse a priori un număr de răspunsuri posibile, față de care subiectul se poate plasa prin opțiunea pe care o va produce. Numărul de cinci răspunsuri posibile între care subiectul poate face alegerea sa, în funcție de poziția sau percepția pe care o are față de obiectul întrebării, permite o destul de amplă diferențiere a valorilor variabilelor care stau la baza cercetării și, în același timp, este suficient pentru a fi fixat pe o scală potrivită și a asigura condițiile unei prelucrări cantitative corecte.

În chestionar, întrebările au la bază situații ipotetice posibile în care individul, subiect al cercetării, se poate găsi la un moment dat și între care el trebuie să aleagă ceea ce pare a-i conveni mai mult. O asemenea preferință a individului pentru una dintre stările astfel descrise prin întrebare este definitorie în raport cu anumite valori ale variabilei/dimensiunii considerate. Situațiile propuse ca posibile opțiuni ale subiectului (membru al comunității pentru care este studiată specificitatea culturală) desemnează stări existente în două entități (țări) diferite, situate la cele două extreme-poli ai caracteristicilor care produc satisfacție.

O asemenea construcție a chestionarului prezintă avantaje importante pentru o cercetare asupra specificității culturale. Cele mai evidente avantaje provin din maniera în care sunt propuse situațiile în care se poate afla individul chestionat și din claritatea formulării stărilor între care acesta poate face alegerea. Prin aceste amănunte tehnice, chestionarul respectiv a rămas unul dintre cele mai inteligibile în diferitele limbi în care ar putea fi tradus și utilizat. De altfel, el a fost mult folosit în alte cercetări, fără a face totdeauna adaptările necesare (vezi condițiile prealabile ale diagnosticării, supra § 3.5.).

Iată cum arată propunerile de stări exprimabile prin opțiuni în chestionarul respectiv:

1. Mă simt cel mai bine în țara A: 1 (punct)
2. Mă simt mai bine în țara A decât în țara B: 2 (puncte)
3. Mă simt la fel de bine în țara A ca și în țara B: 3 (puncte)
4. Mă simt mai bine în țara B decât în țara A: 4 (puncte)
5. Mă simt cel mai bine în țara B: 5 (puncte).

Țările A și B, considerate referințe opționale pentru răspunsurile la aceste întrebări, sunt definite prin stări-limită posibile, în funcție de variabila sau dimensiunea culturală vizată. De exemplu, pentru variabila „distanță ierarhică”, cele două țări au, la nivelul celor cinci întrebări din chestionar, următoarele caracteristici (vezi tabelul nr. 6.1):

Tabel 6.1. Poziționarea stărilor extreme în exprimarea preferințelor pentru variabila „distanță față de putere”

| Țara A | Țara B |
|--|--|
| 1. Copiii sunt învățați în familie că părerea lor contează la fel ca cea a părinților; 2. Copiii sunt încurajați în familie să creadă că nimic nu se poate obține gratis; 3. Cei de pe poziții inferioare trebuie să-și găsească singuri activitățile și pozițiile la locul de muncă; 4. Angajații sunt în interacțiune continuă cu superiorii; 5. Sistemul politic poate fi modificat treptat, prin dezbateri și vot democratic | 1. Copiii sunt învățați în familie că autoritatea părinților nu trebuie contestată; 2. Copiii sunt încurajați în familie că părerile persoanelor mai importante trebuie acceptate; 3. Pentru fiecare angajat, responsabilitățile sunt clar stabilite; 4. Superiorii conduc, decid și controlează sistematic angajații; 5. Sistemul politic poate fi schimbat prin modificarea pozițiilor de putere |

Pentru fiecare dintre aceste cinci cupluri de stări extreme, subiectul optează printr-un număr cuprins între 1 și 5, în funcție de preferințele sale, conform modelului expus mai sus. O asemenea manieră de construcție a chestionarului oferă posibilitatea tratării cantitative, prin recurs la analiza factorială și la tehnica scoringului: fiecare grup de răspunsuri la setul de întrebări poate fi apoi agregat într-un „scor”, ca valoare medie de intensitate pentru fiecare dimensiune. Scorul respectiv este, de fapt, un indicator mediu de intensitate pentru fiecare întrebare considerată și se obține prin recurs la o relație adecvată:

$$y_i = \frac{\sum n_j f_j}{\sum n_j}, \text{ în care:}$$

y_i = scorul mediu obținut pentru întrebarea i a setului, pentru dimensiunea considerată;

n_j = numărul de subiecți care au preferat răspunsul j ($j = 1, 2, 3, 4, 5$) la întrebarea i a setului, pentru dimensiunea respectivă;

f_j = nivelul preferat al răspunsului la întrebarea j .

Pentru a obține scorul sau indicele mediu al intensității pentru o variabilă sau dimensiune oarecare, D_k , de exemplu, manualul SVM recomandă relații distincte. În cazul „distanței față de putere”, relația de calcul furnizată are forma:

$$PDI = 35(m_{07} - m_{02}) + 25(m_{23} - m_{26}) + C(pd), \text{ unde:}$$

PDI = indicele distanței față de putere;

m_i = scorul mediu obținut la întrebarea i (considerată printre cele 28 de întrebări ale chestionarului);

$C(pd)$ = o constantă, pozitivă sau negativă, stabilită în funcție de nivelul eşantioanelor folosite, astfel încât rezultatele să nu afecteze comparațiile dintre țări (regiuni).

Pentru fiecare dintre cele cinci (șapte, la acest moment) dimensiuni, în funcție de răspunsurile la întrebările corespunzătoare, se calculează un asemenea indice sau scor la nivelul subeșantioanelor și, apoi, eşantioanelor, pe fiecare cultură considerată în cercetare. Indicii astfel obținuți devin mărimi caracteristice pentru specificitatea fiecărei culturi și sunt folosiți, cu această calitate, pentru construcția diagnosticului intercultural asupra țărilor sau regiunilor respective (selectate, în abordările interculturale, în funcție de zonele vizate în decizia de întreprindere pentru care este realizat studiul).

Sistemul metodologic propus prin programul mental ierarhizat nu conține, în manieră explicită, tehnici și proceduri de validare, rezultatele obținute prin aplicarea strategiei metodologice de mai sus fiind considerate valabile ca atare.

Cele șapte „dimensiuni pereche” ale specificității culturale considerate în această abordare sunt printre cele mai cunoscute și folosite în cercetările inter- și multiculturale, de multe ori prin preluare ca atare. Pentru a le încadra în analiza demersului metodologic propus prin programul mental, reluăm lista lor:

- *distanța față de putere*, numită în literatura francofonă *distanță ierarhică*, având dezvoltare între mare și mică și stabilind relația și poziția față de autoritate într-o anumită cultură (inegalitate, grad și formă de dominație);

- *controlul incertitudinii* sau nivelul de evitare a incertitudinii, prin care se poate aprecia gradul de libertate al individului în raport cu viitorul sau securitatea sa, controlul agresiunii și exprimarea emoțiilor; acest control se poate realiza prin tehnologie, legi, religie etc. și poate fi la extreme ridicat sau scăzut;

- *individualism/colectivism*, prin care se aproximează relația dintre individ și grup, modul în care se realizează conviețuirea cu alții; limitele extreme sunt, evident, individualismul, într-un sens și colectivismul în celălalt;

- *masculinitate/feminitate*, prin care este marcată diferențierea percepută față de rolurile femeilor și bărbaților într-o societate, ca și față de consecințele sociale pe care le induce nașterea în raport cu sexul; extremele sunt în acest caz masculinitatea, respectiv feminitatea;

- *orientarea în raport cu timpul* scoate în relief dominantele acționale ale unei societăți prin raportare la orizontul temporal; orientare pe termen lung și cea

pe termen scurt par a fi extremele la Hofstede, dar abordarea în sens de monocronie și policronie care apare la Hall este mai concretă și... culturală;

– *indulgență/impunere* caracterizează percepția gradului de libertate al satisfacerii dorințelor, sentimentelor sau altor opțiuni personale ale individului într-o comunitate: sentimentul libertății și neîngrădirii de nici un fel al unei asemenea alegeri este evident în culturile/cumunitățile indulgente, în timp ce pentru societățile/culturile „impuse” (caracterizate prin impunere sau constrângere) această libertate cunoaște limitări și îngrădiri importante;

– *măreție/supunere* este o dimensiune polară prin care este sugerată încurajarea sau lipsa unei asemenea motivări, din partea societății în cauză, pentru consecvență, mândrie, merit personal; culturile „monumentale” („măndre”, „mărețe” sau „consecvente”) susțin și promovează valoarea individuală, auto-mărirea, conștiința propriei valori, consecvența, în timp ce societățile supuse cultivă modestia, apreciază umilința, renunțarea sau mascarea meritelor individuale, flexibilitatea și adaptarea la situație etc.

Aceste șapte dimensiuni pereche găsite de Hofstede și colaboratorii săi acoperă aproape întreaga configurație de norme și valori culturale cu ajutorul cărora poate fi caracterizată o comunitate națională sau regională. Modul de agregare al acestor norme și valori în respectivele dimensiuni, ca și unele opțiuni filosofice diferite, au adus în literatura de specialitate și alte câteva sisteme de dimensiuni, unele dintre ele meritând a fi cel puțin discutate.

6.3. Dilemele lui Trompenaars

Demersul realizat de Fons Trompenaars este destinat rezolvării aceleiași probleme: identificarea și analiza elementelor de specificitate culturală pentru diferite națiuni, țări sau regiuni. Scopul este însă diferit de cel propus prin studiile lui Hofstede, Trompenaars admitând o premiză cumva nouă în cercetările privitoare la specificitatea culturală și la interculturalitate: recursul la mixarea interculturală a competențelor, soluțiilor și modalităților de depășire a diferitelor situații dificile permite creșterea capacității de rezolvare a problemelor cu care individul sau colectivitatea se confruntă. Procedând astfel, managementul întreprinderii/organizației poate obține efecte semnificative de sinergie culturală.

Ca în aproape toate cercetările interculturale și în demersul realizat de Trompenaars, singur sau în colaborare cu Hampden Turner (mai ales) se consideră că diferențele dintre culturi sunt date, mai ales, prin soluțiile specifice create și folosite pentru a rezolva aceleași probleme. Pentru că problemele de rezolvat, cele primordiale, înainte de toate, sunt aceleași pentru toți indivizii, toate comunitățile și, deci, toate culturile.

Identificarea, analiza și interpretarea diferențelor culturale sau dintre culturi pot ajuta la înțelegerea acestora și, astfel, la ajustarea comportamentelor în funcție

de situație, de scop și de interlocutor. Obiectivul esențial urmărit prin astfel de abordare interculturală nu este, de fapt, realizarea compromisului prin duplicitate comportamentală, ci adaptarea și integrarea elementelor specificității culturale cu scopul obținerii unor efecte pozitive pentru cei angajați într-o relație între culturi diferite.

La Trompenaars este mai explicit și evident faptul că abordarea interculturală nu provine din nevoia de a satisface o anumită curiozitate, de a compara națiuni, țări sau regiuni între ele, prin raportare la aspecte comportamentale, atitudinale sau privitoare la filosofia acțiunii. Scopul acesteia este acela de a găsi și furniza celor interesați modalități de adaptare și de integrare a diferențelor culturale și de a permite astfel combinarea între soluții furnizate de culturi diferite pentru rezolvarea acelorași probleme, de a împrumuta și adapta asemenea soluții în funcție de condițiile contextului cultural propriu.

Principiul de bază al unei asemenea abordări pare a fi acela că, prin cunoaștere și înțelegere, se poate realiza deschiderea față de celelalte culturi și, astfel, se poate obține favorizarea mai bunei rezolvări a problemelor cu care suntem confrunțați. Prin ieșirea din propria cultură pot fi găsite și aplicate soluții mai performante pentru rezolvarea acelorași probleme. O asemenea ieșirea poate fi realizată tocmai prin abordarea interculturală, cea care permite și favorizează considerarea oricărei probleme și din perspectiva unei alte culturi sau mai multor alte culturi.

Sensul atribuit culturii într-un asemenea demers este acela de mod simplificat de a rezolva problemele cu care suntem confrunțați. Nu este o accepțiune reduționistă asupra culturii, ci o accentuare a fondului pragmatic pe care-l surprinde acest concept. Astfel, cultura este considerată prin finalitatea pe care o conferă acțiunii la care individul și comunitatea sunt părtași, inițiind-o, realizând-o și finalizând-o. Soluția este aici partea de substanță a acțiunii și produsul, poate cel mai important, al culturii, propus de aceasta și dezvoltat, rafinat și eficientizat în timp.

Caracteristic sau specific unei culturi este, înainte de toate, modul în care este concepută rezolvarea fiecărei probleme, este setul de soluții acceptat sau preferat pentru rezolvarea ansamblului de probleme cu care se confruntă membrii acesteia. Diferențele culturale sau diferențele dintre culturi vor fi astfel date de diferențele dintre soluțiile găsite și propuse pentru rezolvarea acelorași probleme fundamentale, dintre modalitățile diferite de abordare a acelorași dificultăți, situații cu care se confruntă membrii a două sau mai multe comunități culturale diferite.

Scopul propus printr-o cercetare interculturală devine acum mai concret: identificarea, analiza și găsirea căilor de acțiune pentru adoptarea sau adaptarea celei mai bune sau celor mai bune soluții dintre soluțiile propuse și folosite în două sau mai multe culturi diferite. Existența și propunerea a două sau mai multe soluții oferite de două sau mai multe culturi pentru rezolvarea aceleiași probleme cons-

tituie dilema abordării interculturale. Alegerea soluției potrivite este rezolvarea dilemei. A priori, cea mai potrivită soluție pe care o va propune abordarea interculturală va fi aceea care este acceptată consensual de membrii comunității pentru care se realizează abordarea, adică pentru cei care caută o asemenea soluție prin abordarea interculturală.

Demersul propus de Trompenaars pentru abordarea interculturală, astfel poziționată filosofic și conceptual, poate fi realizat în mai multe etape:

1. Identificarea charactersisticilor specifice ale culturilor în cauză;
2. Poziționarea atitudinii constatate în raport cu atitudinile extreme;
3. Eliminarea soluției de compromis;
4. Elaborarea unei soluții creatoare de valoare prin considerarea aspectelor pozitive ale celor două extreme;
5. Formularea problemei și construcția chestionarului.

Abordarea interculturală este adusă, prin aceste cercetări, la probleme de natură pragmatică, având ca scop găsirea unor soluții mai potrivite la anumite situații cu care organizația/întreprinderea sau orice altă entitate se confruntă. De aici și maniera de abordare construită și apelată: crearea unor scenarii virtuale și propunerea acestora unor subiecți, respondenți din eșantioanele selectate pentru fiecare dintre culturile analizate (din care vor fi identificate și analizate soluțiile respective, în raport de problema pentru care sunt căutate acestea).

Cercetarea astfel realizată este de tip cvasi-experimental, scenariul imaginat și expus ca tip de problemă subiecților din eșantioanele selectate nefiind altceva decât o reproducere la scară redusă a unor situații posibile, virtuale. Fiecare subiect/respondent este invitat să reflecteze la situația în care el însuși s-ar putea afla și pentru care este apoi pus să se pronunțe prin răspunsul oferit la întrebarea pusă în final, răspuns care este furnizat în mai multe variante. Fiecare variantă de răspuns reflectă însă o anumită atitudine sau un anumit comportament caracteristic pentru o anumită cultură.

În aceste cercetări, culturile sunt deci oferite prin câteva tipuri sau clase, răspunsurile aducând apoi poziționările corespunzătoare în funcție de corespondența dintre ceea ce alege subiectul și ceea ce are caracteristic fiecare dintre clasele sau tipurile de culturi stabilite. De aici ideea că, în aceste abordări, se recurge la o formă a analizei tipologice, cel puțin prin modul în care se realizează tipologizarea culturilor și, apoi, încadrarea subiecților din eșantioanele de lucru în una sau alta dintre respectivele clase.

Pentru tipologizarea culturilor, Trompenaars concepe un sistem de dimensiuni pereche⁸, într-o manieră asemănătoare cu cea la care recurge Hofstede.

⁸ În studiile sale mai vechi, Trompenaars a folosit un sistem cu șapte dimensiuni: universalism/particularism; individualism/colectivism; specific/difuz; neutru/afectiv; control intern/control extern; statut câștigat/statut atribuit; secvențial/sincron.

Sistemul pe care-l folosim aici este însă cel rezultat în urma colaborării dintre Trompenaars și Humpden Turner și cuprinde șase dimensiuni distincte, având, în fiecare caz în parte, două stări sau situații opuse (dilema alegerii culturale, am putea spune): a) universalism/particularism; b) individualism/colectivism; c) detaliu/ansamblu (ca viziune sau abordare a acțiunii); d) dobândire/atribuire (referitor la statut, la modul de a obține o funcție, un statut social sau profesional); e) endogen/exogen (cu privire la motivarea acțiunii); f) secvențial/sincron (având în vedere modul de percepere și de folosire a timpului). Prin aceste șase (anterior șapte) dimensiuni avem o reprezentare sintetică a culturilor, putând asocia orice comunitate cu una sau alta din clasele ce pot rezulta prin combinarea acestora.

Pentru fiecare dimensiune, cercetătorul concepe un scenariu virtual în care imaginează o situație dilematică, prin care îl pune pe respondent într-o poziție interogativă. Acesta va trebui să aleagă unul dintre răspunsurile (soluție) care i se oferă. Iată cum apare o asemenea problemă pentru una dintre dimensiunile specificității culturale (universalism/particularism).

Sunteți pasagerul unui vehicul condus de un prieten. Acesta atinge un pieton. Știți că avea 70 km/h în timp ce viteza maximă în zona respectivă este de 50 km/h. Sunteți singurul martor. Dacă veți mărturisi, sub amenințarea pedepsei, că prietenul a respectat viteza legală, el va fi scutit de consecințe foarte negative.

Ce atitudine așteaptă prietenul să aveți:

- să jurați că a respectat limita legală de viteză;
- să afirmați că a respectat, într-o anumită măsură, viteza legală;
- că nu veți depune mărturie de respectare a vitezei legale în nici un caz;

Ce veți face ca martor și prieten:

- veți mărturisi că nu a depășit 50 km/h;
- veți mărturisi că a depășit 50 km/h.

În funcție de proporția persoanelor care dau un răspuns sau altul la nivelul eșantionului folosit pentru fiecare cultură (țară, regiune), aceasta va fi încadrată într-o categorie anume, situată între cele două extreme ale dimensiunii pentru care este formulată problema. La problema de mai sus (formulată pentru dimensiunea universalism/particularism), o pondere ridicată a răspunsurilor din care rezultă că prietenul nu are nici un drept să se aștepte la un ajutor și că el nu va fi ajutat situează eșantionul și, respectiv, țara/regiunea în categoria universalistă. Culturile pentru care eșantioanele sunt caracterizate prin răspunsuri care preferă ajutorarea prietenului și așteptarea acestuia de a fi ajutat vor fi situate în zona individualismului.

În mod similar sunt abordate și celelalte dimensiuni. Pentru dimensiunea individualism/colectivism, problema imaginată de Trompenaars și Humpden-Turner are următorul enunț:

„Două persoane discută despre posibilitățile de ameliorare a nivelului lor de viață.

A. Una spune: «Este evident că dacă indivizii au libertate pe cât este posibil și maximum de oportunități pentru a înflori, calitatea vieții lor se va ameliora».

B. A doua persoană răspunde: «Dacă individul este în mod constant sprijinit de concetățeni, calitatea vieții lumii întregi va crește, chiar dacă aceasta va afecta libertatea și înflorirea individuale»”.

La această problemă este pusă o singură întrebare și solicitat un singur răspuns: care dintre aceste două raționamente vi se pare cel mai convingător?

Pentru eșantioanele care vor furniza ponderi ridicate ale răspunsurilor prin afirmația persoanei A, culturile vor fi plasate în zona individualismului, în timp ce pentru eșantioanele având preponderent răspunsuri conforme cu ceea ce afirmă persoana B, culturile corespondente vor fi plasate în zona colectivismului.

Ca și în cazul dimensiunii universalism/particularism, o cultură va fi mai aproape sau mai departe de una sau alta dintre cele două extreme (caracterizate prin procente de 100% ale aceluiași răspuns) în funcție de proporția respectivă (România, de exemplu, cu un procent de peste 50% al răspunsurilor care neagă favorizarea prietenului, este situată în zona universalismului cu accente particulare, în timp ce, pentru a doua dimensiune, cu peste 60% din răspunsuri favorabile persoanei B, poate fi plasată în zona colectivismului, spre limita de jos a acestuia).

Construcția scenariilor ca și a întrebărilor ce urmează a fi puse subiecților anchetei este de o bună factură și pare a favoriza poziționarea corectă și realistă față de problema în cauză (imaginată prin scenariu) și față de dimensiunea vizată. Devine însă dificilă transpunerea corectă a enunțurilor și a întrebărilor în contexte culturale diferite. Modalitatea respectivă de a realiza abordarea interculturală rămâne însă interesantă, iar soluțiile la care se ajunge sunt, cel puțin la nivelul celor tratate de cei doi cercetători, rezonabile și pertinente. Dificilă este însă punerea în aplicare a unor astfel de scenarii pentru culturi între care există diferențe importante, mai ales în ceea ce privește complexitatea contextului comunicării (ambiguitatea, libertatea și poziționarea față de mesaje și soluții, uneori acestea neavând sens sau înțeles pentru membrii unor comunități culturale).

Ca și în alte cercetări, validarea rezultatelor este sau pare a fi lăsată pe seama empiricului factual. Lipsa sau insuficiența unei teorii coerente și unanim acceptate a interculturalului și managementului intercultural devine un handicap pentru asemenea proceduri de validare (intra- și interteoretice). Pentru că validarea empirică, prin observare participativă, anchete sau studiul documentelor se realizează aproape implicit pentru culturile considerate în cercetare, acestea fiind oricum acelea pe baza cărora a fost construit modelul, au fost elaborate criteriile (dimensiunile specificității și diferențierii culturale) și tipologiile respective.

6.4. Decodajul culturii prin analiza tridimensională (Ed. Hall)

Detașat aparent de orice obiectiv anume și menit a plonja efectiv în universul cultural pentru a-l descifra și oferi altora fără altă garnitură, demersul pe care l-a întreprins Edward Hall, mai întâi singur și apoi împreună cu Mildred Hall, rămâne una dintre cele mai importante referințe teoretice și practice în domeniul interculturalului. Fără a-și fi propus a oferi un sprijin managementului intercultural, deși uneori nu pare a o fi realizat nemotivat, cercetările întreprinse de Edward și Mildred Hall, ale căror rezultate au fost publicate în mai multe articole și volume, par a se oferi cel mai bine acestui domeniu. Criteriile culturale avute în vedere, chiar dacă nu invocate pentru prima oară, ca și foarte bogatul material factic oferit în fiecare situație și argumentație ne plasează în zona interculturalului ca domeniu al acțiunii practice și ne face să ne simțim în miezul managementului intercultural.

Pentru Edward Hall, antropolog american aplecat asupra studiului dimensiunilor comportamentale ale societăților contemporane, *cultura* trebuie acceptată ca fapt social total, având regulile sale informale, dimensiunea sa ascunsă în timp și spațiu. Moștenite prin valorile culturale specifice fiecărei culturi, regulile informale determină sau condiționează decisiv comportamentele indivizilor aparținând unui anumit spațiu, unei istorii prezente, unui timp sau unui context anume.

Aceste reguli, informale, nu pot fi înțelese prin simpla lor observare directă. Decodajul cultural de care este nevoie pentru înțelegerea faptelor comportamentale și a regulilor informale care au fost la originea acestora presupune incursiunea în zona profunzimilor culturale care le-au generat. Numai astfel se poate pătrunde „dincolo de cultură” pentru a „reîntâlni individul în intimitatea sa socială”.

Așa cum putem deduce din cele expuse mai sus despre demersul întreprins de Edward și Mildred Hall, *ipoteza fundamentală* reținută este că regulile informale ce caracterizează o anumită cultură condiționează inconștient comportamentul oricărui individ. Iar pentru a descifra și înțelege regulile informale generale sau specifice în raport cu o anumită cultură, putem folosi ca metodă de bază decodajul cultural. Această metodă realizează identificarea și interpretarea diferențelor comportamentale și atitudinale dintr-un anumit spațiu, anumit timp sau context în raport cu referințele culturale, în legătură deci cu factorii culturali, sociali, economici și, în ultimă instanță, istorici care le-au generat. Observația directă trebuie să rămână o metodă de lucru pentru constatarea faptelor culturale, comportamentelor și atitudinilor indivizilor și grupurilor. Observația, pur și simplu, poate constata aparențele, dar nu poate pătrunde sensul profund al comunicării. Iar cultura este înainte de toate comunicare și ea nu poate fi înțeleasă în intimitatea sa semnificativă decât prin intermediul conținutului mesajelor, integrate totdeauna unui anumit mediu. Numai astfel putem identifica individul „în profunzimile adevărului său social” (scop principal) și studia interfețele funcționale dintre culturi diferite (scop adiacent, dar nu secundar).

Comunicarea, substanța energetică a oricărei culturi, operează, conform demersului realizat de Edward și Mildred Hall, pe trei niveluri, circumscrise totdeauna într-un anumit context, context el însuși semnificativ în orice cultură. Aceste trei niveluri, care vor furniza referințele de bază ale tipologiilor culturale realizate prin criteriile propuse de cei doi, sunt construite în timp, formând un sistem de referință culturală, sistem pe care-l percepem în raport cu organizarea socială. Cele trei niveluri pe care se edifică mediul cultural al oricărui sistem de organizare socială sunt: tehnic, informal și formal.

1. Nivelul *tehnic* operează prin regulile stabilite de sistemul de organizare socială: legi, moduri de folosire, reglementări; acestea sunt, de fapt, elementele tangibile ale valorilor culturale specifice fiecărui grup, pe baza cărora acesta funcționează convențional (prin respectarea unui set de norme și principii) la un moment dat sau într-o anumită perioadă de timp.

2. Nivelul *informal* produce acțiune prin intermediul regulilor informale, cele care condiționează comportamentul indivizilor în mod inconștient. Limbajul corpului și, în general, comunicarea non-verbală, se formează și funcționează la acest nivel. La acest nivel apar elementele definitorii ale specificității culturale în sine.

3. Nivelul *formal* este constituit din regulile formale care favorizează funcționarea normală și eficientă a unui sistem cultural dat. Aceste reguli sunt identificabile cu claritate și determină comportamente care pot fi deprinse sau învățate conștient. Este componenta rațională a unei culturi, cea prin care diferențele sunt marcate în timp, dar pot fi atenuate, accentuate sau eliminate, dacă se dorește așa ceva și se acționează într-un asemenea sens. Sigur că, avem în vedere o dimensiune culturală în sine, imposibil de disociat în realitate de restul dimensiunilor unei culturi, de cele provenind din nivelul informal (dominat de inconștient), în mod particular.

Cele trei niveluri puse în evidență de Edward și Mildred Hall sunt intrinsece oricărui sistem de organizare socială. Din interacțiunile produse la aceste trei niveluri ale culturii rezultă schimbările în evoluția vieții oricărei societăți. Cultura este un mod de a produce acțiune prin realizarea combinării unor factori altfel egal accesibili pentru toți sau pentru majoritatea indivizilor sau grupurilor organizate.

Nivelurile cu care au operat Edward și Mildred Hall nu sunt în fond mult diferite de cele la care a recurs Hofstede pentru a găsi explicații ale comportamentelor și atitudinilor din diferite culturi. Decodajul cultural ajunge însă la identificarea unui sistem diferit de criterii de diferențiere culturală, sistem în care vom găsi: timpul, spațiul și contextul cultural. Ne vom opri succint asupra conținutului fiecăruia din aceste criterii în viziunea Hall.

Contextul comunicării este totdeauna esențial pentru înțelegerea conținutului oricărui mesaj. În general, se poate considera că, pentru a realiza o comunicare eficientă, de fapt o comunicare cu înțelegerea corectă a sensului mesajului, condiția

de bază este identificarea clară a ansamblului circumstanțelor (*contextul* actului comunicării) în care se realizează actul comunicării de către fiecare din participanți (emițător și receptor, de fapt).

Sensul transmis printr-un mesaj este mediat oricând prin context. Contextul nu este avut aici în vedere doar prin circumstanțele imediate, ci prin ansamblul acestora, formate într-un timp relativ îndelungat, în care indivizii aparținând unei culturi sunt obișnuiți să transforme, într-o manieră specifică, conținutul comunicării într-un mesaj anume construit.

Contextul și sensul sunt legate în mod inextricabil! Nici un mesaj nu este construit în sine pentru a avea invariabil același sens pentru cei care intră într-o relație comunicatională, nici măcar atunci când se dorește efectiv acest lucru. Fiecare cultură are caracteristică o anumită complexitate contextuală, din care derivă claritatea sau ambiguitatea mesajelor și, deci, a comunicării. De altfel, această dimensiune caracteristică a culturii a fost numită deseori *nivel de ambiguitate*. Prin ea se poziționează semnificația prin context a unui mesaj, de fapt a unei întregi culturi, faptul că un mesaj dintr-o cultură poate fi direct identificat în conținut ca fiind lipsit de ambiguitate sau că, un alt mesaj, dintr-o altă cultură, este subtil, bogat în semnificații și, deci, ambiguu.

În raport cu acest criteriu, o cultură poate fi bogată sau săracă în context (context sărac – *low level context* sau context bogat – *high level context*). Mesajele nu sunt ele însele bogate sau sărace în conținut, ci doar bogate sau sărace în context cultural. Concluziile desprinse de cei doi cercetători americani cu privire la contextul comunicării au fost ulterior corectate prin rezultatele obținute de alți cercetători. Astfel, acum se apreciază că ambiguitatea din diferitele modele de comunicare este legată de contextul cultural, pe de o parte, și de individualism-colectivism, pe de altă parte.

Conținutul comunicării va fi cu atât mai susceptibil de interpretare și variabil cu cât contextul este mai bogat, o asemenea cultură furnizând:

- o mai mare ambiguitate mesajelor;
- condiții mai favorabile unui management dominat de colectivism;
- trecerea mai ușoară peste barierele lingvistice prin compromis la nivel de înțeles a conținutului mesajului.

În celălalt sens, stabilitatea și constanța comunicării apar în contexte culturale sărace, caracterizate prin:

- claritatea, precizia și unicitatea mesajul conținutului mesajului;
- orientarea spre individualism a managementului;
- dificultăți de revenire la sensul conținut explicit în mesaj.

Timpul este unul dintre factorii esențiali ai culturii, fiind una dintre variabilele fundamentale ale acesteia. Hall consideră că între context și timp există o asociere permanentă și profundă, aceste două dimensiuni ale culturii neputând fi abordate independent. Contextul este legat de timp, fiind chiar dominat de modul în

care acesta este perceput în orice cultură. „Timpul este un limbaj, el structurează și organizează orice activitate. El intervine în orice tip de experiență. Este deci importantă inițierea în limbajul interlocutorului venit dintr-o altă cultură pentru a comunica cu el” (Solange Simons, în *La résistance culturelle*, 2002).

Pentru Hall, timpul apare ca „un agregat de concepte, de fenomene și ritmuri care acoperă o foarte amplă realitate”. Conform acestei accepțiuni, timpul trece dincolo de percepția comună și devine o variabilă prin care este poziționat individul sau grupul față de acțiune. În orice caz, sensul atribuit aici timpului este mult diferit de ceea ce cunoaștem sau credem că știm despre timpul fizic, cel metafizic sau cel biologic. Nici alte categorii conceptuale (timp profan, timp sacru, metatimp etc.) folosite în diferite alte domenii nu corespund acestei accepțiuni, chiar dacă ele sunt proprii culturii.

Pentru individul sau grupul în acțiune sau în așteptarea acțiunii, timpul are dimensiune specifică în raport cu dominantele culturale cărora le este acesta „subordonat”. Aceasta înseamnă că în universul specific fiecărei culturi timpul are o anumită extensie în raport cu activitățile concrete, cu acțiunea. Timpul trăit și timpul reprezentat sau conceput de fiecare individ nu se suprapun, ci există oarecum simultan. Pentru fiecare există o anume reprezentare a timpului ca sistem de referință pentru acțiune sau... inacțiune. Reprezentarea culturală a timpului apare aici ca percepție cvasi-generală a acestuia într-un anume spațiu și un anumit context. Această reprezentare a timpului „cultural” are importanță în managementul intercultural. Ea este recunoscută la Hall prin ceea ce el numește microtimp.

Microtimpul apare astfel ca unul dintre elementele de bază ale culturii. Văzut în raport cu amplitudinea, omogenitatea și extensia acțiunii, el poate fi *monocronic* (pentru culturile caracterizate de un singur lucru în același timp) sau *policronic* (pentru culturile în care oamenii preferă sau acceptă fără rezerve să realizeze mai multe lucruri sau mai multe activități în același timp).

Culturile și persoanele *monocrone* preferă disocierea activităților, sarcinilor sau problemelor, centrarea pe realizarea unui singur lucru în același timp. Preocupările sunt focalizate cu precizie, nu sunt amestecate. În culturile dominate de monocronie, se folosește agenda cu planificarea minuțioasă a activităților, ordinea de zi detaliată, urmată în succesiunea anunțată (SUA, Germania). Exactitatea devine calitate esențială, punctualitatea la întâlniri nu admite excepții, iar pentru asigurarea unui cadru spațial adecvat se preferă birouri închise și fără surse de zgomot care ar putea perturba, informația este structurată cu exactitate pentru a fi ușor și eficace folosită. Mesajele vehiculate trebuie să aibă concizie și rigoare pentru a li se putea imprima viteză mare și eficacitate ridicată (recurs la spoturi publicitare, ziare de marcă, informații media).

În sistemele *policrone* se realizează simultan mai multe activități în același timp, cu întreruperi posibile și o folosire suplă a timpului în funcție de relațiile

dintre indivizi (Mexic, Franța). Abordarea mai multor activități sau probleme în același timp obligă la un permanent contact vizual și frecvente schimbări de priorități, abandon și reluare, intervenții pe parcurs, modificări ale programului inițial, atunci când acesta există, sisteme de informații deschise, cu acces aleatoriu etc. Pentru aceste culturi și pentru indivizii policroni se preferă folosirea de birouri legate între ele prin pasaje care să permită contactele directe și schimburile permanente de opinii, pentru că se simte nevoia de informare și de relații cu alții. Aici mesajele circulă lent, au conținut mai degrabă ambiguu și pot fi interpretate, putând fi distorsionate sau repositionate în funcție de diferite împrejurări.

Spațiul este dimensiunea complementară a contextului și timpului în cultură. El este considerat în abordările interculturale de către Hall prin intermediul „proximiei”, un neologism prin care este caracterizat „ansamblul observațiilor și teoriilor privind folosirea spațiului de către om ca un produs cultural specific”.

Spațiul este reprezentat prin percepția față de distanță. Pentru om există o distanță socială proprie fiecărei culturi și care poate fi estimată ca o distanță psihologică dincolo de care apare o anumită anxietate. Această distanță este flexibilă, se modifică în funcție de situație, de context. Mijloacele moderne de comunicare (celularul, internetul, televizorul etc.) aduc cu ele o anumită extensie spațială, permit integrarea activităților unor grupuri îndepărtate. Mediul fizic, ca și tradiția culturală, au influențe decisive asupra percepției față de spațiu. În sens propriu-zis natural, spațiul este delimitat prin simțurile comune, miros, vază, auz etc., putând fi unul vizual, unul olfactiv sau altul auditiv, de exemplu. Aceste spații, să le numim senzoriale, influențează spațiile culturale fără a le determina în sens strict.

Dimensiunile spațiului „cultural” sunt determinate prin tradiția comunicațională proprie fiecărei zone culturale și mai puțin prin factori naturali, omul fiind mai neutru față de percepțiile senzoriale. Hall identifică astfel, inspirat probabil de studiile lui Hediger asupra comportamentelor păsărilor (la care ar exista, conform acestuia, o distanță de fugă, una critică, o alta personală și una socială), patru distanțe spațiale la om: intimă, personală, socială și publică. Pentru fiecare din aceste distanțe pot fi approximate intervale prin limitele inferioară și superioară respective (modurile spațiului). Aceste intervale au un caracter relativ și pot fi stabilite diferențiat pentru apropiere sau depărtare.

Fiecare individ posedă un număr de „personalități situaționale” care determină un comportament inconștient, prin care se poziționează în spațiul respectiv determinat de specificitatea culturii de care aparține. Comportamentele indivizilor se produc într-un anumit mod, în funcție de activitate sau relație și de percepția spațiului în care aceștia se găsesc la un moment dat (ca spațiu cultural și nu geografic sau fizic).

Distanța intimă este aceea care separă corpurile și imediata vecinătate a acestora; ea separă zonele de apartenență individuale, în care prezența altei per-

soane poate deveni insuportabilă. Zona situată în limitele acestei distanțe este sub controlul simțurilor naturale, al sistemului perceptiv. În acest spațiu sunt percepute cele mai mici și ne semnificative detalii, mirosul, suflul respirației, căldura corpului, amănuntele care produc bucuria întâlnirilor intime sau angoasa pătrunderii în zona interdicțiilor personale. Această distanță poate fi apropiată (la mai puțin de 15 cm) sau îndepărtată (15-40 cm), în funcție de controlul care poate fi realizat la lungimea brațelor.

Distanța personală separă membrii unei comunități dincolo de spațiile intime ale acestora și în limitele acceptate ca fiind necesare unei comunicări normale. Prin această zonă, creată special de fiecare organism în jurul său, este realizată protecția și izolarea față de alții, față de ceilalți. Această distanță poate fi apropiată (45-75 cm, la limitele ei nemaiapărând deformări prin mărire) sau depărtată (75-125 cm, cuprinsă între lungimile a două brațe întinse de două persoane diferite până la atingerea degetelor).

Distanța socială marchează limitele puterii unui individ asupra altuia; ea trece de limitele atingerii posibile dintre două persoane. Modul apropiat al acestei distanțe este cuprins între 1,2 și 2,1 m, iar cel depărtat între 2,1 și 3,6 m. În zona distanței sociale, indivizii comunică într-o manieră convențională, impusă de normele aferente fiecărei culturi.

Distanța publică este rezervată personajelor importante și recunoscută prin schimbări mai ales la nivelul discursului. Exagerarea este specifică tipului de comunicare ce se realizează în acest spațiu. Modul apropiat este cuprins între 3,6 și 7,5 m, iar cel depărtat trece peste 7,5 m.

Exemplele pe care le furnizează Hall permit o mai bună evidențiere a spațiilor în diferite culturi. Astfel, americanii preferă spațiile deschise spre exterior, discuțiile în grupuri separate de un perete invizibil, fiecare părând a nu observa prezența celui alt și, cu atât mai puțin, ce face sau ce spune acesta. În schimb, germanii preferă o mai mare izolare, liniștea și închiderea, ei trăind în spațiul fizic ca o prelungire a egoului personal. Tot ceea ce este privat este protejat cu grijă pentru a avea izolarea necesară satisfacerii nevoii de depăși orice pericol de vulnerabilitate. Distanțele interpersonale sunt mai mari la japonezi față de arabii din Africa de Nord, la americani față de francezi, la francezii din nord față de cei din sud.

Demersul propus de Hall încearcă să descopere interfața dintre două sau mai multe culturi diferite. Prin TIMP, SPAȚIU, CONTEXT, construite și identificate în raport cu nivelurile culturale, un individ își produce existența raportându-se la codurile achiziționate în copilărie, pe care le stăpânește și pune în lucru în mod spontan, în marea majoritate a situațiilor, care funcționează ca model stereotip de comportament și care permit unei societăți date să-și asigure o viață colectivă armonioasă.

Aceste acumulări diferă de la o cultură la alta, punându-și amprenta asupra specificității comportamentale. Ele nu sunt negative sau pozitive, bune sau rele în sine și nici prin comparație. Valorizarea lor este posibilă în interiorul fiecărei culturi ca și prin relaționare dintre culturi diferite. Apare astfel nevoia de a „învăța” cultura pentru a valoriza oricare din valorile proprii sau pe altele venite dinspre o altă cultură, fără a le anula sau uzurpa pe cele proprii. Cultura moștenită vine ca un dat ce marchează profund comportamentele, iar cultura învățată ajută la acumularea unor deprinderi noi, prin care se poate realiza un alt tip de evoluție economică, socială sau culturală.

6.5. Recursul la criterii socio-economice (variabilele culturii integrate)

Cercetările anterioare în intercultural au făcut apel la variabile corespondente valorilor și normelor culturale, în sensul în care acestea au fost propuse de către antropologi sau sociologi. A devenit cvasi-unanimă concepția conform căreia o comunitate culturală are caracteristice câteva asemenea valori și norme, cu dominante calitative sau cantitative identificabile și cuantificabile sau, cel puțin, exprimabile într-un mod oarecare. Studiile mai recente au agregat aceste valori și norme în dimensiuni, mai puțin numeroase, mai explicite și mai ușor de pus în evidență, de analizat sau interpretat și, uneori, de măsurat, de comparat și de folosit pentru a diagnostica culturi și comunități, la nivel de națiune, țară sau regiune, în mod special.

Pe baza unor astfel de diagnostice culturale și interculturale, au fost apoi avansate, cu mai puțină sau mai multă convingere, într-o manieră mai mult sau mai puțin explicită, idei, ipoteze sau chiar explicații cu privire la relația dintre valorile și normele respective sau dimensiunile specificității culturale construite prin agregarea acestora, pe de o parte (ca factori cauză sau variabile exogene), și nivelul de dezvoltare, calitatea vieții sau chiar perspectivele de evoluție ale națiunilor, țărilor sau regiunilor care prezintă caracteristicile sau valorile astfel identificate. Mai rar, au fost susținute idei prin care cultura și specificitatea culturală nu sunt decât contexte anterior formate, având dinamica lor temporală și contribuind la formarea, pentru indivizii respectivelor comunități, a unor comportamente, atitudini sau poziții față de acțiune și față de soluții valorizabile prin strategii adecvate și adaptate locului, timpului, scopului și obiectivelor entității etc.

6.5.1. Cultura ca sistem dinamic integrat de variabile

Ideea că există o anumită determinare culturală și că, prin caracteristicile sale, orice cultură se oferă într-un mod specific pentru a fi valorizată nu poate fi nicicum contestată. Nici faptul că multe culturi, prin raportare la țările sau regiunile purtătoare, mai ales, pot fi asociate cu anumite stări ale economiilor, societăților, structurilor administrative respective etc., nu poate fi contestat sau negat, atâta timp

cât asemenea exemple există. Dar existența și preponderența acestor cazuri au fost probate prin constituirea cazuisticii pentru cercetările respective, cazuistici totdeauna, până la acest moment, limitate la națiunile, țările și regiunile interesante, la un moment dat, sau prin ceea ce puteau oferi într-o perspectivă mai apropiată sau mai îndepărtată de timp. Națiuni și țări mai puțin atractive sau mai puțin interesante până acum (vezi majoritatea țărilor africane, ca și multe țări asiatice, mai ales) au rămas în afara studiilor, deși ar fi putut oferi cazuri particulare semnificative care să contrazică unele dintre rezultatele afirmate anterior, cu privire la relația de cauzalitate dintre cultură și dezvoltarea economică, cel puțin.

Baza folosită pentru cercetarea culturii și specificității culturale și a legăturii acestora cu dezvoltarea economică și socială nu a fost nici ea pe deplin consolidată, pe lângă elementele considerate anterior (valori și norme, respectiv dimensiuni ale culturii și specificității culturale), putând fi „suspectate” de conexiuni cu elementele avute în vedere până acum și alte variabile ca și alți factori. Unele dintre aceste variabile au fost identificate și folosite în cercetări având alte obiective, altele au rămas pentru a fi identificate și analizate atunci când le va veni vremea.

Din prima categorie putem considera a face parte un grup de variabile pe care Anita Tiraspolski și Gerard Wild l-a construit și folosit într-o cercetare realizată la începutul anilor '90 ai secolului trecut. Prin cercetarea realizată, cei doi își propuneau „să identifice, în modul cel mai obiectiv cu putință, handicapurile și atuurile diferitelor țări ale Europei de Est în fața tranziției către economia de piață” (A. Tiraspolski, G. Wild, 1992, p. 9). Cercetarea realizată a avut ca reper o ipoteză având ca suport ideile care au stat până acum la baza majorității abordărilor interculturale: „forțele care influențează și vor influența procesele de tranziție au la origine, în mare parte, acumulările din deceniile de dezvoltare socialistă” (*ibidem*, p. 9). Prin dezvoltare „socialistă” este pusă în evidență acumularea ideologică, dar și schimbările de natură comportamentală sau atitudinală ale oamenilor obligați să trăiască sub vechile regimuri, să acționeze și, nu de puține ori, să gândească în conformitate cu prescripții impuse prin sistemele educaționale și formative ale acelor perioade și țări: „.... este vorba despre moștenirea care a ajutat la relativizarea tuturor elementelor de apreciere bazate pe observarea conjuncturii, politicilor economice anunțate, declarațiilor de intenție” (*ibidem*, p. 9).

Dincolo de scopul propus de cercetarea ale cărei rezultate au fost publicate de cei doi, în lucrarea amintită, elementele pe care aceasta le conține sunt interesante, cel puțin, prin prisma abordărilor interculturale. Atât criteriile folosite pentru caracterizarea potențialelor de realizare a tranziției la economia de piață, cât și, mai ales, modul de legare între aceste criterii (indicatori socio-economici) și condițiile specifice diferitelor țări ex-comuniste sunt semnificative pentru ceea ce este cultura și specificitatea culturală. Avem, în această abordare, elemente ale culturii și specificității culturale ce caracterizează un număr de țări din Europa de Est, care au fost conturate ca atare într-o perioadă istorică relativ scurtă totuși. Ne-am fi putut

aștepta ca aceste elemente ale culturilor naționale, formate sau influențate în diferite sensuri, în această perioadă socialistă (sau comunistă), să fi fost mai semnificative în raport cu acumulările sau achizițiile care se produc la scara unei întregi istorii.

Ceea ce ni se oferă, pe baza unor analize bine încheiate, coerente și pertinente, reprezintă însă reprezentarea unei... stagnări sau înghețări culturale, națiunile respective părând a se fi regăsit la momentul trecerii la economia de piață (anii 1989, 1990) în situația anterioară trecerii la socialism (1918, în cazul Rusiei – fosta URSS, respectiv 1945 – 1948, pentru restul țărilor europene foste socialiste), sau într-o situație aproape neschimbată.

Socialismul, prin doctrina și ideologia promovate și, mai ales, prin constrângerile și instituțiile create pentru punerea acestora în aplicare, a produs schimbări de anvergură la nivelul aparențelor culturale, dar foarte puține sau deloc metamorfoze la nivelul profunzimilor culturale ale națiunilor respective. Aceste aspecte confirmă de fapt ideea că există un continuum istoric la nivelul achizițiilor culturale, inflexiunile sau ruperile de ritm producându-se rareori și cu influențe mai degrabă ne semnificative. În plus, se pare că ideile comunismului au susținut, propus sau impus evoluții și mecanisme ale acestor evoluții cu totul nenaturale, care nu puteau fi asimilate și puse în operă pentru a schimba lumea pentru că oamenii simt și se transformă numai în acord cu ceea ce le oferă starea și condițiile naturale ale relațiilor dintre ei, dintre ei și univers etc.

Ideile expuse mai sus și având ca sursă de inspirație studiul evocat, publicat de Anita Tiraspolski și Gerard Wild, ni se oferă ca suport pentru un nou mod de abordarea interculturală. Noua abordare are la bază câteva elemente de natură conceptuală și metodologică, elemente pe care le expunem mai jos.

Cultura este un factor cu influență majoră asupra stării, evoluției și calității acțiunilor inițiate, realizate și finalizate la nivelul oricărui sistem social, economic sau de altă natură. Considerăm aici un sens pragmatic al culturii, cel pe care antropologii îl numesc secundar și despre care Hneri-Irenée Marrou afirma că se referă la „ceea ce conferă inteligenței capacitatea de a rodi”. Într-o exprimare simplificată, vom considera acest sens al culturii prin ceea ce aceasta furnizează ca trăsături caracteristice pentru comportamentele, atitudinile și pozițiile față de acțiune și față de soluții ale membrilor unei comunități relativ omogene. Este, de altfel, sensul pe care l-am reținut pentru cultură încă de la începuturile demersului propus prin această lucrare.

Pentru caracterizarea culturii și specificității culturale, respectiv pentru identificarea și analiza diferențelor dintre națiuni, țări și regiuni diferite, vom recurge la un sistem de criterii în care vom include variabile de stare ale unei entități sociale, economice sau de altă natură, prin care este sau poate fi reflectată calitatea implicării indivizilor și comunităților de care aceștia aparțin la inițierea, realizare și finalizarea acțiunilor sau activităților prin care își propun rezolvarea problemelor cu

care se confruntă. În acest sistem de criterii vom include variabile prin care să poată fi exprimate și cuantificate manifestările comunităților care au produs efecte în timp sub forme concrete, semnificative și de durată.

Ne apropiem aici de teoria conform căreia există o influență semnificativă a culturii asupra numărului și anvergurii faptelor istorice relevante. De aici ideea că asemenea fapte istorice pot caracteriza specificitatea unei culturi prin prisma modului în care filosofii, comportamente, atitudini și poziții față de acțiune și față de soluții (sensul pragmatic reținut pentru cultură) se manifestă și produc anumite efecte. Prin extensie, toate faptele unei istorii aduc o anumită contribuție la formarea și evoluția culturii unei națiuni, iar această cultură, la rândul ei, creează contextul și influențează semnificativ producerea acestora (faptelor respectivei istorii a unei națiuni). Vom avea astfel o relație virtuoasă, de tip complex, cu influențe reciproce, între cultură și faptele reprezentative ale acesteia.

Cultura nu poate fi caracterizată de ceea ce este doar potențialitate implicită. Ea este concretă în măsura în care creează și pune în evidență fapte și, prin acestea, acțiuni, activități, obiecte, instrumente, mecanisme etc. Cultura, prin ceea ce a fost creat, acumulat și achiziționat în timp, oferă fundamentul producerii faptelor, iar aceste fapte duc la schimbarea culturii, inducând dinamica permanentă a acesteia. Aceasta este de fapt ipoteza corolar pe care ne bazăm formularea și rezolvarea problemei interculturale privitoare la relația dintre cultură și premisele dinamicii social-economice. O numim ipoteză corolar pentru motivul că este formulată ca extensie la reprezentarea conform căreia comportamentele și atitudinile sunt rezultate ale achizițiilor produse în timp și se manifestă ca atare în selectarea și aplicarea soluțiilor de rezolvare a problemelor cu care comunitatea în cauză se confruntă (trebuie să le rezolve).

În aceste condiții, cultura poate fi caracterizată prin faptele sale relevante, cele, mai ales, care au adus schimbări semnificative asupra societății, economiei și culturii însăși. Pentru a fi cât mai cuprinzătoare, caracterizarea culturii, în sens pragmatic, în primul rând, ar trebui să facă referiri la trei clase de variabile, fiecare clasă având relevanță pentru câte unul dintre câmpurile culturii în care se realizează contextul acțiunii umane.

Prima clasă de variabile, pe care le vom numi de stare, *de potențial* sau inițiale, cuprinde acele dimensiuni ale datului cultural prin care individul achiziționează și devine astfel capabil sau apt a produce acțiune, într-un mod anume, cu anumite instrumente și cu o anumită eficiență sau productivitate. Am realizat astfel o corespondență între variabilele acestei clase și dimensiunile specificității culturale, așa cum au fost acestea propuse și definite în cercetări anterioare, fie că este vorba de programul mental, de dilemele culturale sau de orientarea valorilor, de exemplu.

Data fiind notorietatea și, mai ales, caracterul numeric și determinabil, vom reține pentru această clasă de variabile cele șapte dimensiuni propuse de Geert

Hofstede: distanța față de putere, masculinitate/feminitate, evitarea incertitudinii, colectivism/individualism, orientarea în timp, indulgență/impunere și măreție/supunere. Aceste dimensiuni, dincolo de notorietatea de care se bucură ca și de caracterul lor determinabil, au și avantajul de a fi mai mult analizate și de a avea valori estimate pentru o bună parte din culturile actuale (ne referim la ceea ce reprezintă națiunile, țările sau regiunile până acum repertoriate în diferitele rezultate ale cercetărilor întreprinse prin recurs la sistemul lui Hofstede). La o analiză de mai mare extensie (cuprinzând și alte culturi, cel puțin) este posibilă găsirea unor limite ale respectivului sistem și atenuarea acestora, de exemplu prin reconsiderarea valorilor și normelor culturale ale sistemelor propuse de antropologi. Poate fi intenția unei alte întreprinderi, aici considerând ca fiind sistemul cel mai adaptat de dimensiuni în raport cu clasa variabilelor de potențial cultural pe care le includem în *câmpul de stare* al culturii.

O a doua clasă de variabile, pe care le vom numi *de acțiune* sau transformazionale, poate fi situată în *câmpul activ* al culturii. Este vorba de acele variabile care exprimă capacitatea unei culturi de a determina trecerea individului la conceperea, inițierea, realizarea și finalizarea acțiunii. Prin aceste variabile caracterizăm și cuantificăm ceea ce ia forma unor elemente concrete ale acțiunilor de motivare, organizare, corelare, coordonare sau structurare a potențialelor umane care stau la baza achizițiilor culturale (*câmpul de stare* al culturii). Astfel, criterii importante ale specificității și, respectiv, diferențierii culturale vor deveni acele variabile care reflectă producerea și manifestarea faptelor relevante, la nivelul întregii istorii a națiunii (țării sau națiunii), la modul cel mai general și integrat, la limita diferitelor perioade de timp cu semnificație pentru cultura în cauză.

Pentru că analiza și interpretarea acestei relații, la scara unei întregi istorii, este și dificilă și puțin importantă pentru studiile interculturale orientate pragmatic (necesare în afaceri și în management, acolo unde deciziile vizează prezentul și viitorul), cercetările de acest tip pot fi aduse la perioade de timp rezonabile, de cel mult jumătate de secol, de exemplu. Asemenea perioade sunt suficient de bogate în evenimente și fapte naționale relevante pentru a putea furniza suficiente elemente de caracterizare a consistenței și vigoriei filosofice și acționale a unei comunități culturale.

Pentru analiza și interpretarea aspectelor relevante ale specificității și, respectiv, diferențierii culturale reținem ca semnificative șase clase de criterii (un sistem având o filosofie apropiată a fost folosit în analiza evocată mai sus, realizată de Tiraspolski și Wald, cu un alt scop și într-o altă configurare structurală):

1. Gradul de convingere al populației cu privire la schimbare, exprimând frecvența și amploarea faptelor naționale relevante în raport cu evoluția națiunii. În această clasă includem indicatori precum: numărul de reforme elaborate și realizate într-o perioadă; schimbările majore produse în intervalul de timp considerat, prin trecerea la noi structuri

social-politice; amploarea și profunzimea schimbărilor și reformelor realizate în aceeași perioadă de timp; intensitatea relațiilor cu vecinii, prin care poate fi apreciată deschiderea unei culturi către lumea externă comunității în cauză (numărul și intensitatea apelului la vecini ca și la alte țări-națiuni pentru rezolvarea diferitelor probleme de natură economică, import sau export motivat prin rațiuni economice sau politice); gradul de deschidere față de ideile și oamenii aparținând altor țări-națiuni; sensul atitudinii dominante față de exterior (celelalte țări-națiuni); gradul de integrare în cadrul sistemului și regiunii (gradul de integrare regională, intensitatea convențiilor de producție și investiții cu țările din regiune).

2. Durabilitatea consensului se referă la capacitatea unei națiuni de a identifica, considera și face față dificultăților cu care se confruntă. Indicatorii ce pot fi considerați în această categorie privesc mai multe aspecte ale realizabilității consensului: dimensiunea și complexitatea națională, ponderea naționalităților în totalul populație; gradul de diferențiere a claselor sociale.
3. Capacitatea de adaptare și implicare a populației apare ca o variabilă definind experiența populației în raport cu schimbarea. Avem aici în vedere ponderile diferitelor sectoare de activitate (industrie, agricultură, servicii etc.), frecvența schimbărilor economice structurale, diferențele salariale dintre clase sociale și categorii de angajați.
4. Macrostructura administrativă, dată prin indicatori privitori la numărul, structura și importanța personalului administrativ, la organizarea administrativă și tipologia instituțiilor implicate.
5. Existența și performanța instituțiilor și organismelor de reglare economică a piețelor (burse de mărfuri și de valori, protecția consumatorului, reglementarea plăților, supraveghere bancară etc.).
6. Grad de dezvoltare și acoperire prin infrastructură: densitate rețele de transport terestre, maritime, aeriene, nivelul de dezvoltare al logisticii și sistemelor de comunicare integrate.

A treia clasă de variabile ale culturii, pe care le vom numi finale, *de rezultat* sau de efect, fac parte din *câmpul produsului cultural* și caracterizează outputurile valorice sau fizice rezultate din interacționarea elementelor din câmpul activ al culturii. Vom considera cu acest titlu câțiva indicatori macroeconomici sintetici, cu grad ridicat de agregare și care reflectă starea și dinamica economică a unei țări, ca și nivelul atins al calității vieții populației respective. Indicatorii din această categorie sunt relativ cunoscuți, cel puțin pentru cei familiarizați cu problematica economică: produs intern brut *per capita*, rata creșterii economice a unei perioade, indicele costului vieții și rata modificării acestuia, grad de acoperire a cererii de locuințe.

Prin integrarea acestor trei câmpuri de factori/ variabile, cultura este văzută ca un sistem integrat și dinamic, având cele patru caracteristici ale unei asemenea entități: intrări (variabilele de potențial din câmpul de stare), transformări (variabilele de acțiune din câmpul activ), ieșiri (variabilele de efect din câmpul produsului cultural) și feed-back-ul sau influența ieșirilor asupra variabilelor de intrare (vezi fig. 6.1.).

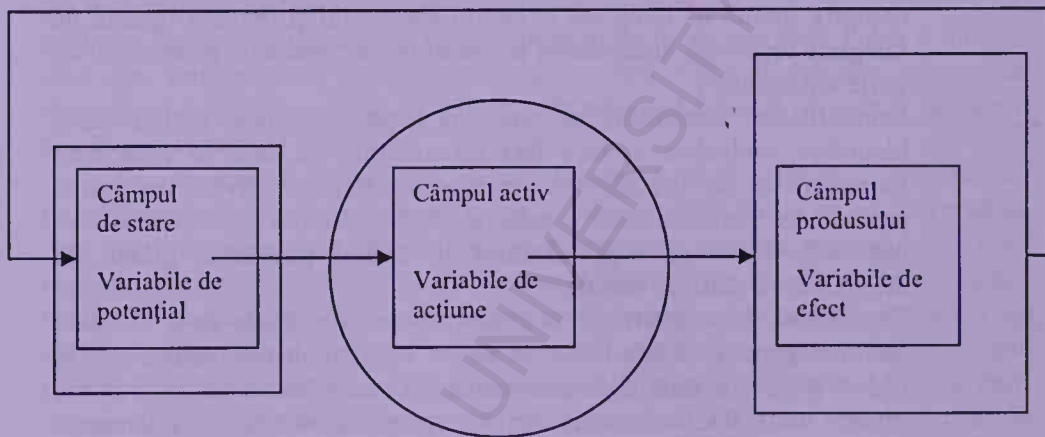


Fig. 6.1. Cultura ca sistem integrat și dinamic de variabile

Prima componentă a culturii văzute în acest mod este dată de elementele pe care aceasta le furnizează, prin ceea ce deține deja, indivizilor din respectiva comunitate, făcându-i să gândească într-un anumit fel, să se comporte și să acționeze într-o manieră relativ comună, în funcție de acest dat cultural. Deși formate, acumulate sau achiziționate în timp, aceste valori rămân în stare latentă la nivelul indivizilor aparținând de sau provenind din cultura respectivă până la momentul în care sunt create regulile, mecanismele și dispozitivele activării lor (punerii acestor valori în relație activă).

Valorile din această clasă au caracter prezumtiv, putând fi doar conturate ca potențiale în urma aplicării unor sondaje, studii de teren și documentare asupra trecutului, evoluției și situației actuale a unei populații (națiuni). Informațiile privitoare la aceste variabile au deci un caracter relativ, probabil și subiectiv, ele provenind din surse a căror fidelitate și acuratețe nu pot fi dovedite cu maximă certitudine. Aceste informații sunt discret afectate de diferențele care se manifestă, natural, între ceea ce gândește individul și ceea ce este în măsură să afirme sau să spună și celorlalți, între ceea ce simte și ceea ce ar vrea acesta să fie sau să existe, în el ca și în jurul său sau la ceilalți etc. Elementele situate în acest câmp al culturii

au, în general, caracter prezumtiv și latent, sunt identificabile prin aproximare și între anumite limite și nu apar niciodată în combinații (culturale) similare pentru două sau mai multe populații (culturi).

A doua componentă a culturii cuprinde variabilele din câmpul activ, având caracter manifest și convențional, fiind date prin ceea ce oamenii, ca membri ai colectivităților (sociale, economice și, implicit, culturale) concep ca reguli, mecanisme și dispozitive pentru a realiza acțiunile prin care pot ajunge la aplicarea soluțiilor pe care le dețin (cunosc) pentru rezolvarea problemelor cu care sunt confrunțați. Soluțiile pentru rezolvarea problemelor există deja, ele sunt furnizate ca dat cultural și aparțin câmpului de stare. Elementele câmpului activ sunt rezultat al unor poziționări tehnice, ideologice sau politice realizate în timp de către membrii comunității, direct sau prin reprezentanți, în urma unor dezbateri, construcții formale și determinări sau evaluări, prin adaptări și readaptări succesive. Structurile administrative, legile și reglementările, organismele de reglare, monitorizare și auditare, instituțiile publice prin care se concep, se propun și se realizează programe, proiecte și reforme intră în această categorie. Reprezentarea acestora, ca elemente suport ale acțiunii și ca forme derivate din specificitatea culturală, în același timp, apare, în modelul propus de cultură integrată, sub forma variabilelor de acțiune, în configurația propusă mai sus.

Cea de-a treia componentă a culturii integrate este dată de partea de finalizare a acțiunii, cea din care rezultă produsul, forma, ideea, conceptul, proiectul etc., ca elemente tangibile sau intangibile create de membrii comunității într-o perioadă de timp. Acestea au caracteristic faptul că sunt efective, concrete și măsurabile. Ele pot fi identificate, înregistrate, furnizate, consumate sau stocate, vehiculate sau comunicate etc., în funcție de natură, funcții și destinație. Sunt elementele cele mai vizibile sau mai palpabile, mai așteptate și mai importante pentru om pentru că îi produc direct satisfacții de diferite genuri. Variabilele prin care realizăm forma abstractă a acestor elemente sunt de tip endogen, ca expresie a efectelor de tip produs ale culturii (economia fiind cea care reflectă aici manifestarea culturii), și devin de tip exogen, ca expresie a influenței ieșirilor din sistem (produsului culturii) asupra culturii însăși.

6.5.2. Operaționalizarea variabilelor și căutarea datelor

Pentru cele trei clase de variabile, forma este numerică, corespunzând unor valori cuprinse în intervale specifice.

Pentru clasa variabilelor din câmpul de potențial, așa cum am convenit mai sus, am reținut ca reprezentative dimensiunile folosite de Geert Hofstede prin programul său mental. Pentru aceste șapte dimensiuni – variabile de potențial –, conținutul este cel stabilit de cercetătorul care le-a propus. Aceste variabile sunt definite între limite convenționale, fără a avea fixate a priori cerințe sau criterii explicite. Vom accepta limitele folosite de același cercetător în ultimile sale studii și astfel vom considera variabilitatea fiecărei dimensiuni între 0 (zero) și 100 (o

sută). Cele două valori sunt astfel limite extreme ale dimensiunilor și, deci, variabilelor de potențial. Valorile estimate sau prezumate pentru cele șapte variabile considerate și pentru fiecare cultură vor fi reținute din rezultatele furnizate de studiile recente în care a fost folosit modelul cunoscut sub denumirea de program mental ierarhizat și care au fost publicate sub semnătura lui Hofstede și a colaboratorilor acestuia. Astfel, vom elimina posibilitatea apariției unor erori majore produse de inconsecvența recursului metodologic în cercetarea care a stat la baza obținerii rezultatelor respective.

Variabilele din clasa de acțiune (din câmpul activ) vor avea formă numerică de tip scor sau mărime medie. În raport cu specificul indicatorilor care stau la baza agregării și formării nivelurilor acestor variabile, ca și a modului lor de estimare, nu putem stabili decât o limită inferioară, aceasta fiind totdeauna 0 (zero). Pentru valorile superioare admitem o limită teoretică nefinită ($+\infty$), dar această poate fi stabilită la un nivel convențional maxim, 100, de exemplu, la un moment dat. Acest lucru se întâmplă pentru că operăm cu valori ale variabilelor identificate, tratate și analizate doar pe o anumită perioadă de timp sau la un moment dat. Cum, pentru fiecare perioadă ca și pentru fiecare moment există, poate fi identificat și exprimat numeric, un nivel maxim al oricărui criteriu sau indicator analitic folosit în estimarea valorilor variabilelor de acțiune, acest nivel poate fi reținut ca limită superioară și echivalat cu 10 (sau 100 sau 1000, în funcție de opțiunea cercetătorului, dar și de nevoia de a face corelații cu niveluri ale variabilelor din celelalte clase).

Ca estimatori pentru variabilele din aceasta a doua clasă vom putea folosi tehnica mediilor aritmetice ponderate sau pe cea a scorurilor ponderate. Astfel, considerând un număr n de criterii sau indicatori analitici pentru formarea (compunerea sau agregarea) variabilei i , estimatorul specific acesteia pentru o cultură oarecare j va fi dat de o relație simplă de forma:

$$Z_{ij} = \frac{\sum_k I_{kij} P_k}{\sum_k P_k}$$

în care:

Z_{ij} – este estimatorul valorii variabilei i ($i = [1, p]$), la nivelul culturii (țării, regiunii) j ($j = [1, r]$);

I_{kij} – este nivelul identificat al indicatorului sau criteriului k ($k = [1, n]$);

P_k – este nivelul ponderii acordate indicatorului sau criteriului k (în principiu, suma acestor ponderi este egală cu 1; în acest caz, relația poate fi scrisă fără numitorul expresiei de mai sus).

Pentru variabilele din a treia clasă, respectiv aparținând câmpului produsului cultural, forma și conținutul sunt furnizate direct de statisticile naționale sau internaționale în conformitate cu metodologiile folosite pentru fiecare indicator corespondent. Ca nivel, în vederea efectuării unor estimări corelative, prin recurs la analiza factorială, la corelație și/sau regresie, valorile indicatorilor pot fi aduse la mărimi adecvate, în conformitate cu regulile propuse în statistică pentru aplicarea acestor tehnici. Pentru abordarea teoretică pe care o propunem în această lucrare, vom reține formele și nivelurile numerice ale indicatorilor respectivi, așa cum ne sunt aceștia furnizați de statisticile naționale sau internaționale disponibile.

6.5.3. Estimări și analize de corelație

Pentru a putea obține estimatori nedistorsionați și verosimili pentru analiza și interpretarea valorilor specificității și diferențierii culturale, suntem obligați să efectuăm câteva operațiuni de testare statistică a mărimilor charactersitice pe care le folosim în aceste abordări. Este vorba despre verificarea și validarea condițiilor de normalitate a distribuției erorilor, de colinearitate și homoscedasticitate, cel puțin. Atragem atenția asupra importanței acestor operațiuni de testare și validare pentru toate variabilele sau toți indicatorii folosiți în asemenea estimări și analize și pentru că deseori se uită asemenea elemente în realizarea cercetărilor, rezultatele obținute neputând fi validate ca atare.

De exemplu, în cazul variabilelor de potențial din câmpul de stare, normalitatea distribuției erorilor se traduce prin măsura în care datele obținute pentru eșantionul selectat respectă legea normală de distribuție pentru media și abaterea medie pătratică (abaterea standard) estimate. Valorile respectivilor parametri și forma (de clopot) a distribuției respectivelor date empirice reflectă și sunt probe ale acestei normalități. Există și pot fi folosite și alte teste de normalitate: testul de concordanță CHI 2 (cunoscut mai ales sub simbolizarea clasică folosită χ^2), testul Kolmogorov-Smirnov sau testul Lilliefors.

Tabel 6.2. Poziționarea țărilor după criteriile programului mental (ordonarea descrescătoare în funcție de distanța față de putere)

| Țara | PDI | UAI | PDV | MAS | LTO |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Malezia | 104 | 36 | 26 | 50 | |
| Guatemala | 95 | 101 | 6 | 37 | |
| Mexic | 81 | 82 | 30 | 69 | |
| Ecuador | 78 | 67 | 8 | 63 | |
| India | 77 | 40 | 48 | 56 | 61 |
| Singapore | 74 | 8 | 20 | 48 | 48 |
| Brazilia | 69 | 76 | 38 | 49 | 65 |
| Hong Kong | 68 | 29 | 25 | 57 | 96 |

| | | | | | |
|----------------|----|-----|----|----|----|
| Franța | 68 | 86 | 71 | 43 | |
| Columbia | 67 | 80 | 13 | 64 | |
| Turcia | 66 | 85 | 37 | 45 | |
| Belgia | 65 | 94 | 75 | 54 | |
| Portugalia | 63 | 104 | 27 | 31 | |
| Chile | 63 | 86 | 23 | 28 | |
| Grecia | 60 | 112 | 35 | 57 | |
| Coreea de Sud | 60 | 85 | 18 | 39 | 75 |
| Spania | 57 | 86 | 51 | 42 | |
| Japonia | 54 | 92 | 46 | 95 | 80 |
| Italia | 50 | 75 | 76 | 70 | |
| Africa de Sud | 49 | 49 | 65 | 63 | |
| Argentina | 49 | 86 | 49 | 56 | |
| SUA | 40 | 46 | 91 | 62 | 29 |
| Canada | 39 | 48 | 80 | 52 | 23 |
| Olanda | 38 | 53 | 80 | 14 | 44 |
| Australia | 36 | 51 | 90 | 61 | 31 |
| Germania | 35 | 65 | 67 | 66 | 31 |
| Marea Britanie | 35 | 35 | 89 | 66 | 25 |
| Elveția | 34 | 58 | 68 | 79 | |
| Finlanda | 33 | 59 | 63 | 26 | |
| Suedia | 31 | 29 | 71 | 5 | 33 |
| Norvegia | 31 | 50 | 69 | 8 | |
| Danemarca | 18 | 23 | 74 | 16 | |
| Austria | 11 | 70 | 55 | 79 | |

bazate pe estimatorii coeficienților beta (β) ai boltirii sau asimetriei. Colinearitatea sau multicolaritatea poate fi testată cu ajutorul unor tehnici statistice cunoscute (testul F, tehnica fasciilor), dar și prin recurs la simpla reprezentare grafică a seriilor de date privitoare la cupluri de variabile considerate în respectivele estimări (vezi fig. 6.2.a, b, c, d, e, h).

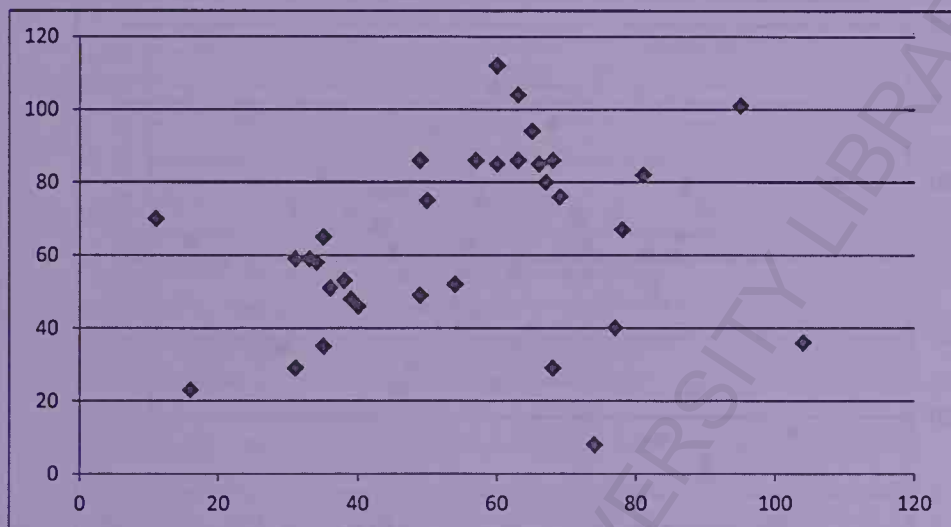


Fig. 6.2.a. Corelația dintre PDI și UAI

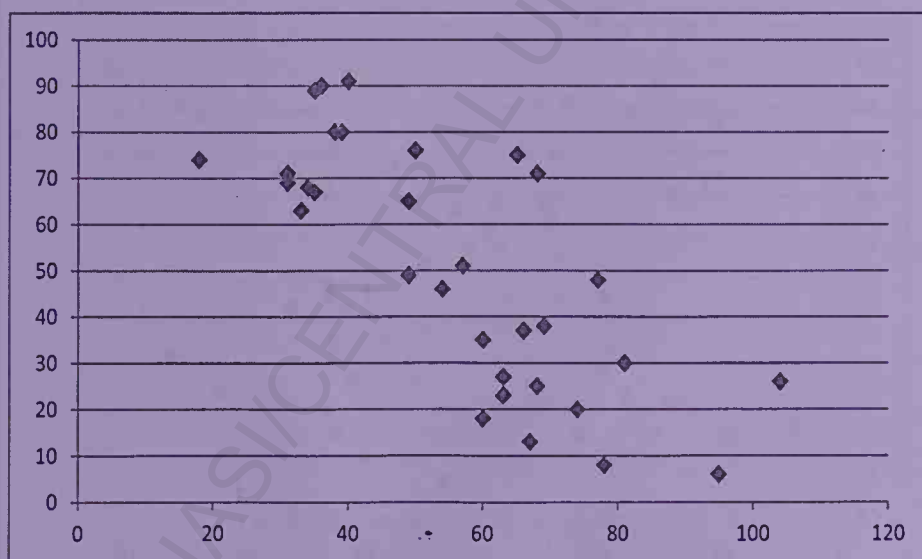


Fig. 6.2.b. Corelația dintre PDI și PDV

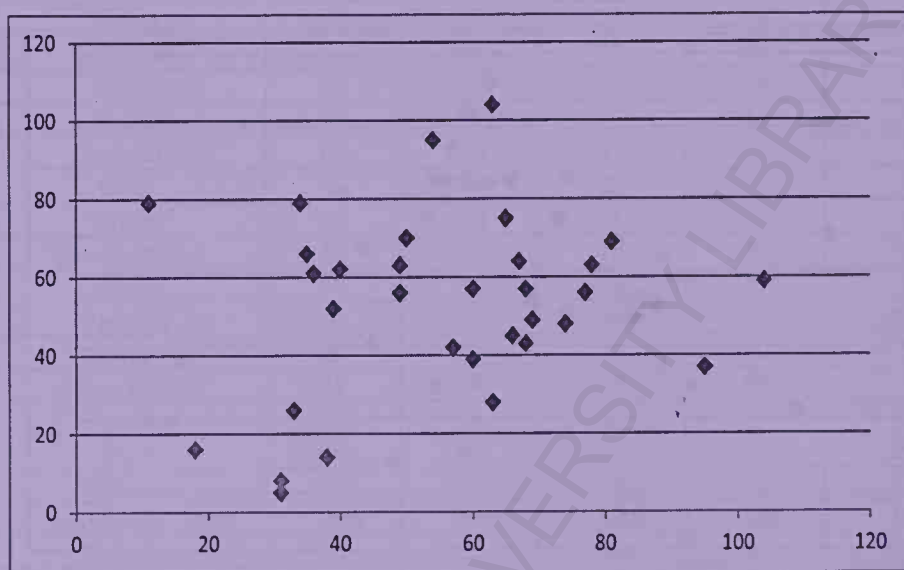


Fig. 6.2.c. Corelația dintre PDI (Y) și MAS (X)

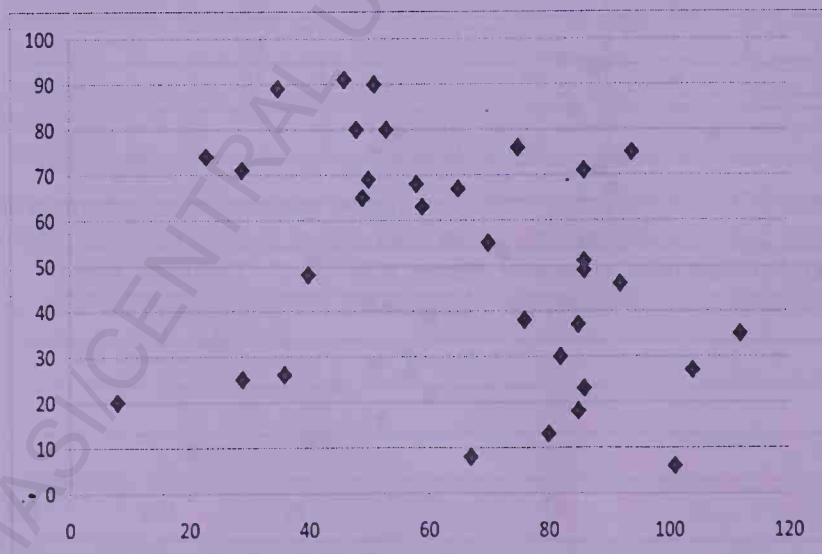


Fig. 6.2.d. Corelația dintre UAI(Y) și PDV (X)

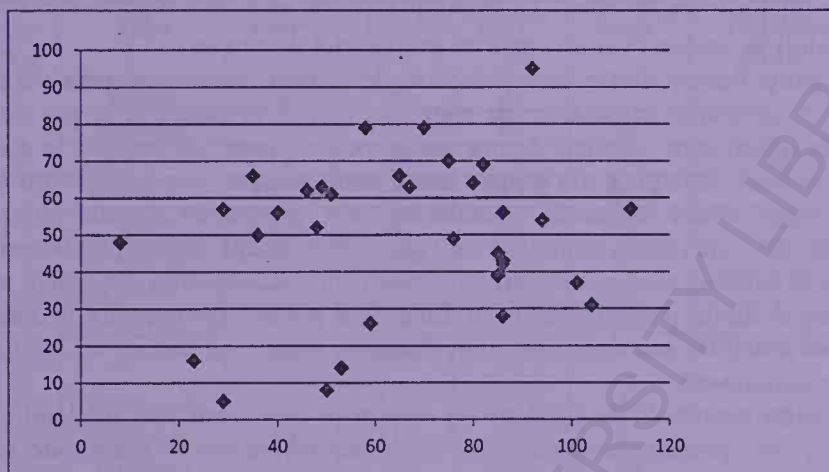


Fig. 6.2.e. Corelația dintre UAI și MAS

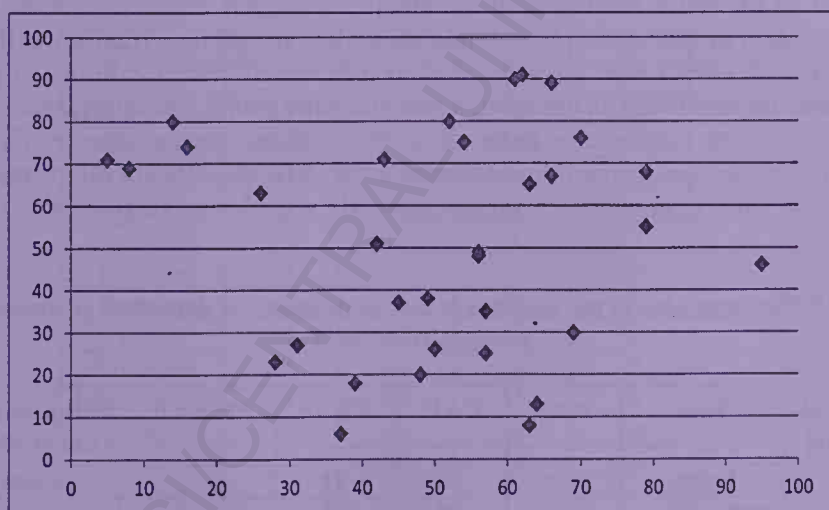


Fig. 6.2.f. Corelația dintre MAS (Y) și PDV (X)

Pentru testarea autocorelării erorilor există și pot fi folosite de asemenea procedee statistice corespunzătoare: testul Durbin-Watson, testul von Neuman, coeficientul de autocorelație etc.

Cazul homoscedasticității (egalitatea distribuției erorilor pentru toate valorile variabilei exogene considerate în cadrul repartiției variabilei endogene corespundente) este mai complex și face necesar recursul la estimatorii dispersionali (momente statistice de gradul doi). Condiția de homoscedasticitate este satisfăcută

dacă estimatorii dispersionali calculați pentru variabilele exogene ale studiului (modelului) au aceleași valori, egale cu estimatorul dispersiei (σ^2).

Pentru fiecare dintre cele trei clase de criterii, desemnate prin variabilele incluse în câmpurile respective (de stare, activ și al produsului) se pot constitui grupe de culturi caracteristice. Asemenea grupe apar oarecum implicit în analizele care au la bază variabilele din prima clasă. Pentru acestea, respectiv pentru dimensiunile specificității culturale considerate prin programul mental propus de Hofstede, culturile (țările, națiunile) sunt grupate în funcție de pozițiile ocupate față de valorile extreme ale fiecărei variabile/dimensiuni. Categoriile respective nu sunt decât vag definite, pozițiile culturilor fiind doar plasate aproximativ în zone precum: individualiste sau dominant individualiste, masculine sau cu un grad ridicat de masculinitate etc.

Pentru estimările de corelație pe care ni le propunem prin modelul culturii integrate, vom proceda la o grupare a culturilor respective în funcție de valorile medii ale variabilelor/criteriilor din cea de-a treia clasă (de rezultat sau de efect). Cum, în general, în funcție de nivelul de dezvoltare, țările sunt plasate în clasele: cu grad ridicat de dezvoltare (cele mai dezvoltate economii, pentru țări a căror populații au un indice foarte ridicat al calității vieții), țări mediu dezvoltate și țări cu nivel scăzut de dezvoltare, vom reține aceste trei categorii ca fiind semnificative și pentru evidențierea unei posibile corelații între specificitatea culturală și gradul sau nivelul de dezvoltare. Vom adăuga însă o a patra grupă, cea cuprinzând câteva țări ex-comuniste pentru care putem dispune de date corespunzătoare. Grupând astfel culturile și considerând dimensiunile/variabilele specificității din prima clasă vom obține câteva caracteristici suplimentare ale grupelor respective (vezi tabelul nr. 6.3).

Tabel 6.3. Gruparea câtorva țări ale lumii în funcție de gradul de dezvoltare și dimensiunile programării mentale

| Grupul de țări | Țara | PDI* | UAI* | PDV* | MAS* | PNB/capita** (Euro) 2010 |
|----------------|----------------|------|------|------|------|--------------------------|
| I | Franța | 68 | 86 | 71 | 43 | 28 600 |
| | Japonia | 54 | 92 | 46 | 95 | 28 100 |
| | Coreea de Sud | 60 | 85 | 18 | 39 | 25 990 |
| | Canada | 39 | 48 | 80 | 52 | 33 100 |
| | SUA | 40 | 46 | 91 | 62 | 39 500 |
| | Belgia | 65 | 94 | 75 | 54 | 30 900 |
| | Austria | 11 | 70 | 55 | 79 | 34 200 |
| | Germania | 35 | 65 | 67 | 66 | 31 000 |
| | Marea Britanie | 35 | 35 | 89 | 66 | 29 450 |
| | Elveția | 34 | 58 | 68 | 79 | 35 800 |
| | Finlanda | 33 | 59 | 63 | 26 | 30 060 |

| Grupul de țări | Țara | PDI* | UAI* | PDV* | MAS* | PNB/capita** (Euro) 2010 |
|--|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------|
| | Suedia | 31 | 29 | 71 | 5 | 33 100 |
| | Norvegia | 31 | 50 | 69 | 8 | 43 700 |
| | Danemarca | 18 | 23 | 74 | 16 | 30 800 |
| | Media I | 40.28 | 60 | 66.93 | 49.29 | |
| II | Mexic | 81 | 82 | 30 | 69 | 12 370 |
| | Malaezia | 104 | 36 | 26 | 50 | 12 750 |
| | Iran | 58 | 59 | 41 | 43 | 10 000 |
| | Chile | 63 | 86 | 23 | 28 | 13 230 |
| | Turcia | 66 | 85 | 37 | 45 | 11 900 |
| | Portugalia | 63 | 104 | 27 | 31 | 18 950 |
| | Grecia | 60 | 112 | 35 | 57 | 22 600 |
| | Uruguay | 61 | 100 | 36 | 38 | 12 650 |
| | Spania | 57 | 86 | 51 | 42 | 25 000 |
| | Italia | 50 | 75 | 76 | 70 | 24 695 |
| | Noua Zeelandă | 22 | 49 | 79 | 58 | 22850 |
| | Venezuela | 81 | 76 | 12 | 73 | 10 150 |
| | Argentina | 49 | 86 | 49 | 56 | 14 220 |
| | Arabia Saudită | 80 | 68 | 38 | 52 | 19 650 |
| | Media II | 63.93 | 78.86 | 42.56 | 50.86 | |
| III | Columbia | 67 | 80 | 13 | 64 | 8300 |
| | India | 77 | 40 | 48 | 56 | 3000 |
| | Guatemala | 95 | 101 | 6 | 37 | 4100 |
| | Ecuador | 78 | 67 | 8 | 63 | 6800 |
| | Brazilia | 69 | 76 | 38 | 49 | 9 690 |
| | Peru | 64 | 87 | 16 | 42 | 8150 |
| | Indonezia | 78 | 48 | 14 | 46 | 3800 |
| | Africa de Sud | 49 | 49 | 65 | 64 | 8980 |
| | Maroc | 70 | 68 | 46 | 53 | 4100 |
| | Pakistan | 55 | 70 | 14 | 50 | 2280 |
| | Filipine | 94 | 44 | 32 | 64 | 3360 |
| | Thailanda | 64 | 64 | 20 | 34 | 7935 |
| | Vietnam | 70 | 30 | 20 | 40 | 2740 |
| | Jamaica | 45 | 13 | 39 | 68 | 7300 |
| | Media III | 69.64 | 59.79 | 27.07 | 52.14 | |
| IV Țări Central și Est- europene | România | 90 | 90 | 30 | 42 | 10 100 |
| | Bulgaria | 70 | 85 | 30 | 40 | 11 100 |
| | Ungaria | 46 | 82 | 80 | 88 | 16 050 |
| | Polonia | 68 | 93 | 60 | 64 | 16 450 |
| | Republica Cehă | 57 | 74 | 58 | 57 | 21 200 |

| Grupul de țări | Țara | PDI* | UAI* | PDV* | MAS* | PNB/capita** (Euro) 2010 |
|----------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|
| | Estonia | 40 | 60 | 60 | 30 | 16 500 |
| | Slovacia | 104 | 51 | 52 | 110 | 19 100 |
| | Media IV | 67.86 | 76.43 | 52.86 | 61.57 | |

* Valorile dimensiunilor specificității culturale au fost preluate ca atare din Geert Hofstede, Cultural Dimensions, așa cum apar în <http://www.geert-hofstede.com>, pentru cele patru grupuri de țări, formate astfel în raport cu scopul asumat în această lucrare.

** Datele privitoare la nivelurile PNB *per capita* au fost prelucrate după List of countries by GDP (PPP) *per capita*, [http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_\(PPP\)_per_capita](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(PPP)_per_capita), 10.02.2011. Pentru recalcularea în euro am folosit un indice de schimb de 1.2215, estimat ca medie pentru anul 2010.

Printr-o asemenea grupare nu se obțin estimatori puternici ai corelației dintre variabilele/dimensiunile specificității culturale, pe de o parte și nivelul sau gradul de dezvoltare al populațiilor, națiunilor sau țărilor respective. Indicatorii de variație pentru valorile dimensiunilor specificității și, respectiv, cei de corelație dintre valorile dimensiunilor și nivelul sau gradul de dezvoltare nu prezintă valori semnificative, suficient de ridicate. Unele dominante pot fi sugerate la nivelul mediilor calculate pentru cele patru grupe de țări, dar și aceste mărimi sunt mai degrabă rezultate ale unor manifestări sau evoluții nesistematice și întâmplătoare decât ale unor regularități stabile și posibil generalizabile în ceea ce privește relația dintre variabilele de potențial ale culturii și specificității culturale, pe de o parte, și gradului de dezvoltare a unei țări, pe de altă parte.

6.5.4. Considerarea variabilelor de acțiune

Introducerea în sistem a variabilelor din câmpul activ aduce însă o ameliorare a puterii explicative pentru asemenea conexiuni (între cultură și specificitate culturală, pe de o parte, dezvoltare economică și socială, pe de altă parte). Variabilele respective mediază, de fapt, trecerea de la specificitatea culturală națională sau regională la dezvoltarea economică și socială prin capacitatea unui sistem de a valoriza ceea ce este potențial disponibil la nivelul unei țări sau regiuni. Această valorizare este ea însăși o caracteristică a unei culturi, desemnând trecerea de la o resursă (potențial disponibilă) la acțiune (sursă efectiv în acțiune) și, astfel, la obținerea de rezultate.

Componenta acțiune desemnează aici identificarea, învățarea și exersarea soluțiilor pe care cultura în cauză le deține și le poate oferi pentru rezolvarea problemelor pe care oamenii trebuie să le rezolve. Această componentă activă este realizabilă prin management și, de aici, importanța particulară a acestei activități, a acestei resurse. Managementul (social, politic, de afaceri/de întreprindere) este el însuși produsul culturii, produs care va servi la coordonarea activităților prin angajarea, combinarea și potențarea diferitelor resurse, prin recurs la soluțiile oferite de

datul cultural specific (cel din care provine managementul respectiv, ca filosofie, ca practică și teorie) sau preluate, adaptate, concepute prin raportare la soluțiile existente sau preferate în alte culturi.

Ideea de bază pe care ne putem baza este aceea că poate fi conceput un management (ca filosofie, ca practică și ca mecanisme, dispozitive și sistem de metode, tehnici și instrumente) specific fiecărei culturi, management care să valorizeze corect, eficace și eficient resursele, în acord și prin potențarea valorilor respectivei culturi, pentru a rezolva problemele grupului. Acest management este totdeauna plasat într-un context cultural de care va trebui să țină seama în conceperea, construirea și aplicarea politicilor și strategiilor necesare atingerii scopului și obiectivelor grupului pentru care este pus în operă.

Capacitatea unui sistem de a concepe, construi și pune în aplicare mecanismele unui management activ poate fi caracterizată de setul (clasa) de variabile de acțiune, cele care apar la interfața dintre specificitatea culturală, ca potențial, și nivelul sau gradul de dezvoltare, ca rezultat (produs) al acțiunii. Pentru a face operaționale variabilele din această clasă, ele trebuie aduse la forme cât mai concrete, explicite și cuantificabile. Putem astfel, de exemplu și simplificând, aduce sistemul variabilelor de acțiune propus mai sus (vezi *supra*) la un criteriu compozit sintetic exprimat prin câțiva indicatori semnificativi din lista furnizată pentru aceasta clasă de variabile. În acest criteriu compozit vom integra aici doar indicatorii social-politici avuți în vedere de Tiraspolski și Wild. Procedând în mod similar pentru estimarea scorului (criteriul compozit, în cazul nostru), putem dispune de un tablou al nivelului de valorizare a specificității culturale pentru fostele țări socialiste (vezi fig. 6.3).

Pe baza acestui tablou și considerând poziția clasei respective de variabile în sistem ca și rolul acestora în relaționarea dintre specificitatea culturală și nivelul de dezvoltare al unei țări sau regiuni, putem sugera o nouă tipologie a culturilor: culturi (societăți) deschise și culturi (societăți) închise. Pentru culturile deschise putem accepta nivelul 3.5 ca limită superioară a scorului în timp ce, pentru culturile închise am putea reține același nivel ca limită inferioară. În asemenea condiții, culturile unor țări precum Ungaria sau Polonia ar intra în categoria acelor deschise, iar altele, precum cele din România sau Bulgaria, ar face parte din cele închise.

Deocamdată am stabilit o limită convențională în mod arbitrar și ținând seama doar de un grup de țări europene, oricum aflate într-o situație particulară (trecutul imediat aflat sub o influență ideologică posibil a fi considerată dintre cele mai puțin naturale). Pentru o posibilă generalizare, ceea ce ar presupune extinderea cercetării la un număr semnificativ de culturi și, respectiv, de țări sau regiuni ale lumii, limita respectivă ar fi sigur alta, dacă ținem cont de faptul că țările aici considerate au totuși un nivel relativ ridicat de dezvoltare economică și socială, cel puțin în raport cu aproximativ jumătate din țările lumii. De altfel; așa cum putem constata și din analiza superficială realizată cu privire la relația dintre variabilele de

potențial ale culturii și dezvoltarea economică a țării (vezi tabelul nr. 6.4), situația fostelor țări socialiste este, mai degrabă, eterogenă și aproape imposibil de plasat într-o categorie sau în alta atât din punctul de vedere al specificității culturale, cât și prin prisma nivelului lor de dezvoltare.

Tabel nr. 6.4. Poziționarea unui grup de țări ex-comuniste după criterii social-politice (după A. Tiraspolski, G. Wild, 1992)

| Țara | Media social-politică | Rang |
|--------------|-----------------------|------|
| URSS | 5,1 | 6 |
| Bulgaria | 4,0 | 5 |
| Ungaria | 2,7 | 1 |
| Polonia | 2,8 | 2 |
| România | 5,5 | 7 |
| Cehoslovacia | 3,8 | 4 |
| RDG | 3,2 | 3 |
| Media | 3.87 | |

6.5.5. Culegerea și tratarea datelor și informațiilor social-economice

Principala problemă a abordării interculturale, bazate pe conceptul de sistem integrat al culturii și pe folosirea criteriilor socio-economice, este legată de identificarea, căutarea și culegerea datelor și informațiilor, pe de o parte și de tratarea sau prelucrarea acestora în vederea realizării analizei și interpretării, pe de altă parte.

Fără de alte modalități de abordare, acest demers prezintă unele atuuri importante. Unul dintre acestea este produs de disponibilitatea datelor și informațiilor necesare pe suport document efectiv. Or, cele trei categorii de date și informații (pentru variabile potențial, variabile acțiune și variabile produs) au corespondente concrete în categorii de determinări și analize anterior realizate, reprezentate de surse sigure sau suficient de sigure, prin raportare la originea documentelor suport, la calitatea organismelor și structurilor care au realizat respectivele determinări sau estimări ca și la gradul de precizie furnizat de metodologiile utilizate în asemenea activități. Oarecum într-o situație particulară sunt datele și informațiile privitoare la primul grup de variabile/criterii. Acestea conțin erorile sau caracteristicile pe care le pot prezenta și transmite ca atare filosofii, metodologiile și tratamentele pe care s-au bazat demersurile asupra culturii și specificității culturale, care au fost folosite ca surse de asemenea date și informații.

Procurarea datelor și informațiilor pentru acest tip de demers presupune deci recursul la documente din cel puțin trei zone: a) cultură și specificitate culturală; b) legislație și reglementări administrative, juridice și politice; c) dezvoltare econo-

mică și socială. Pentru fiecare dintre aceste trei zone vom avea surse și documente specifice ca purtători de date și informații.

Pentru zona privitoare la cultură și specificitate cultură există și pot fi folosite numeroase studii și materiale prelucrate în care sunt prezentate rezultate obținute de specialiști ai domeniului în urma unor cercetări efectuate anterior. Rezultatele obținute de Hofstede, de regulă în colaborare cu echipe pluridisciplinare, de Trompenaars, de multe ori colaborând cu Humpden-Turner, de Hall sau Strodtback și Kluckhohn, sau de echipe internaționale complexe (cazul GLOBE sau Gallup) sunt disponibile în format scris, pe suport imprimat sau electronic, în volume, reviste sau pe Internet și pot fi accesate pentru efectuarea unor studii comparative sau de altă natură. Diferențele de timp, de context geopolitic sau de metodologie ca și pozițiile mai mult sau mai puțin subiective sau afectate de unele preferințe conceptuale sau procedurale etc. ale cercetătorilor sau grupurilor respective de cercetare nu sunt de neglijat, dar pot fi cel puțin identificate și analizate pentru a aduce corective sau ajustări corespunzătoare. Aceste date și informații trebuie identificate, recoltate și aduse la forme adecvate pentru demersul aici vizat (bazat pe conceptul de cultură integrată și pe criterii socio-economice).

Pentru o mai bună operaționalizare, este de preferat recursul la dimensiuni cuantificabile și date numerice reprezentând aceste dimensiuni. Prin asemenea dimensiuni și date putem fi mai siguri că vom putea ajunge la estimatori verosimili, testabili și posibil de validat în ceea ce privește conexiunile pe care ne propunem să le punem în evidență și să le exprimăm, analizăm sau interpretăm. Atunci când datele și informațiile oferite de studiile anterioare selectate nu sunt astfel exprimate, este de preferat transformarea lor în mărimi numerice potrivite.

Datele privitoare la legislație, reglementări și norme, semnificative pentru cel de-al doilea grup de variabile (din câmpul activ) sunt din categoria acelor care nu au a priori formă numerică și nu par a se oferi cu ușurință pentru a fi transformate în acest sens. Legile, reglementările, normele ca și reformele pe care acestea le-au determinat la momentul conceperii și aprobării ca și anvergura acestora pot fi căutate și găsite în documente specifice, de natură juridică, administrativă sau politică. O sistematizare a modului de culegere a acestor date și informații poate fi extrem de utilă în această activitate. În acest scop se poate face apel la instrumente de tipul tabelelor și al diagramelor de înregistrare, concepute în mod special pentru asemenea operațiuni. Trecerea de la înregistrarea acestor elemente (date primare cu privire la natura și sensul legii, reglementării sau normei, la momentul intrării lor în vigoare, la emitent, la destinație etc.) la estimarea efectelor pe care le-au produs pe anumite perioade de timp este mai dificilă și presupune evaluări de substanță, bazate deseori pe aprecieri globale și relative.

În ceea ce privește datele și informațiile legate de gradul sau nivelul de dezvoltare al țărilor sau al regiunilor pentru care se realizează abordarea și diagnosticarea, statisticile oficiale pot fi considerate surse credibile, putând furniza indicatori macroeconomici suficient de corect estimați pentru a putea fi folosiți în

cercetarea pe care o realizăm printr-un astfel de demers. Unele erori apar și aici, statisticile oficiale ale diferitelor organisme naționale sau internaționale nefiind elaborate după aceleași metodologii. Diferențele care apar astfel au însă justificarea lor și nu afectează în proporții majore rezultatele cercetărilor privitoare la specificitatea culturală.

Capitolul VII. Analiza și interpretarea. Sincronia interculturală

Analiza și/sau interpretarea rezultatelor obținute prin recoltarea și tratarea datelor și informațiilor necesare abordării și diagnosticării interculturale este etapa cea mai complexă, rafinată și dificilă, în același timp, a oricărei cercetări din această zonă. Putem vorbi despre analiză și/sau interpretare a rezultatelor în abordarea și diagnosticarea interculturale pentru că aici ne întâlnim cu elemente interconectate, provenind din diferite surse, având semnificații diferite și, mai ales, foarte sensibile și posibil a fi afectate de intervenții și influențe de natură subiectivă. Subiectivismul intervine aici de la originea datelor și informațiilor (sursele de la care sunt recoltate acestea) și până la punerea în formă (orală sau scrisă) și difuzarea rezultatelor finale.

Nu putem considera excepție de la acest gen de subiectivism nici măcar recursul la surse de tip document sau artefact, și acestea fiind marcate de intervenții umane, la creare, mai întâi, la citire sau interpretare, mai apoi. Chiar și apelul la tehnici, procedee și instrumente formale, neutre, în principiu, nu elimină acest subiectivism în abordarea interculturală. Recursul respectiv este, înainte de toate, o opțiune, normal și necesar subiectivă, a celui care realizează cercetarea. În plus, exploatarea acestor tehnici, procedee și instrumente este condiționată de factori subiectivi implicați prin cunoștințele și experiența cercetătorului, prin disponibilitatea de resurse, inclusiv de timp, prin dorința și onestitatea acestuia, prin capacitatea sa de a intuit, înțelege și manevra, în sens potrivit, diferitele tratamente pe care le va aplica datelor, informațiilor și parametrilor cu care va lucra. O simplă operațiune de grupare a datelor este o manevră prin care pot fi influențate substanțial rezultatele prelucrărilor statistice (desemnate prin medii, mediane, dispersii și abateri standard, covarianțe și coeficienți de corelație etc.), de exemplu. Lucrând într-un asemenea context, analiza și/sau interpretarea datelor și informațiilor, ca și a rezultatelor prelucrărilor la care acestea sunt supuse devine o activitate sensibilă față de orice intervenție, externă sau internă, și în raport cu

intenții, pricepere, cunoaștere, grabă sau ignoranță, superficialitate sau rigoare, opinie sau preferință etc.

7.1. Orientarea analizei și/sau a interpretării

Deși pare puțin important și, deseori, nici nu se face o asemenea departajare, diferențele dintre analiză și interpretare există și au semnificația lor în abordarea interculturală.

Analiza este un concept mai des utilizat, prin care este desemnată o modalitate de realizare a unei cercetări prin recurs la descompunerea unui întreg în părțile sale componente și studierea acestora pentru a le identifica, pune în evidență, relaționa în cadrul respectivului ansamblu. Întregul sau ansamblul sunt deci considerate ca existând, funcționând și producând acțiuni (efecte) în funcție de structura pe care o are (elementele componente), de starea acestora și de modul în care interacționează, se intercondiționează sau nu, participă la realizarea funcției respectivului tot.

Analiza apare deci ca o modalitate de a realiza o cercetare, furnizând însă, mai degrabă, principii și prescripții decât tehnici, procedee sau instrumente. Mai mult, ea este asociată în cercetare cu sinteza, concept desemnând operațiunile de reconstituire sau recompunere a întregului după realizarea analizei. Este o complementaritate metodologică, analiza și sinteza fiind un cuplu operațional prin care se poate ajunge la o bună finalizare a unui studiu. Astfel înțeleasă și apelată în cercetare, analiza este o modalitate operațională de a separa elementele unui ansamblu, de a le studia în mod separat și de a le relaționa, pentru a ajunge apoi, prin recurs la sinteză, la întregul respectiv cunoscut, înțeles și explicat, disponibil acum a fi transformat, manevrat, ameliorat pentru a produce astfel o acțiune mai eficientă, mai eficientă, mai performantă etc. Analiza este deci un mod de a pune în evidență aspectele semnificative ale unui ansamblu, ca și relațiile dintre acestea prin recurs la norme, reguli, principii și prescripții care orientează logic operațiuni corespundente. Ea este realizată prin judecăți, raționamente, demonstrații și argumentații logice, prescrise și furnizate ca atare prin manuale și metodologii de referință în domeniile pentru care sunt create.

Interpretarea este o modalitate de derivare a unor aprecieri cu caracter relativ asupra elementelor primare, secundare sau rezultate din diferite prelucrări nedirecționale, care apar sau sunt apelate într-o cercetare pentru că sunt considerate ca fiind necesare sau pentru că se constituie ca pretext, cauză, motiv în inițierea și desfășurarea unui demers de cercetare. Plasarea în context, trăirea, participarea afectivă și implicarea naturală sunt condiții și premise ale unei asemenea modalități

de a produce mai degrabă înțelegerea decât explicare lucrurilor, faptelor, evenimentelor, opiniilor, emoțiilor etc. De altfel, interpretarea este modalitatea de a deriva înțelesuri pentru procese, fenomene, manifestări, comportamente având caracter nesistematic sau, mai degrabă, neîncadarabil în standarde, în legi și tendințe predictibile, pentru care explicarea nu este nici numaidecât necesară nici posibilă ca fiind acceptabilă, credibilă și generalizabilă.

Interpretarea devine necesară și utilă mai ales în asemenea situații complexe, deloc sau puțin controlabile, caracterizate de conexiuni cauzale aleatorii, mai mult sau mai puțin previzibile și cu intervenții de moment care nu au caracter sistematic, sunt, de cele mai multe ori, rodul unor reacții voluntare sau involuntare ale factorului uman.

Cultura și specificitatea culturală sunt consecințe ale unui cumul de asemenea acțiuni, comportamente, manifestări și circumstanțe apărute pe parcursul unei întregi istorii în evoluția unei comunități cu un anume grad de omogenitate. În abordarea interculturală, interpretarea este un complement util al analizei, conferindu-i acesteia mai multă veridicitate, făcând rezultatele obținute mai verosimile, mai credibile. Interpretarea este aici importantă pentru că permite extragerea unor adevăruri din însăși intimitatea culturii și, în acest fel, derivarea de enunțuri, de idei realiste și nu doar corecte logic și rațional. Prin recurs la această modalitate de înțelegere, subiectivă și calitativă, naturistă și descriptivă, particulară și afectivă, se poate ajunge la o bună cunoaștere a culturii și specificității culturale și la o valorizare corectă a elementelor pe care aceasta ni le poate astfel dezvălui. Pentru ca lucrurile să se petreacă astfel, cercetătorul trebuie să fie bun cunoscător al domeniului, să stăpânească la un nivel corespunzător metodologia de cercetare adecvată, să fie onest și implicat, să dețină o bună și bogată experiență în astfel de abordări. Interpretarea trebuie însă realizată în strânsă legătură cu analiza și sinteza. De altfel, aceste două modalități de derivare sau de extragere a adevărilor din date, informații și rezultate obținute prin prelucrarea acestora sunt folosite, de cele mai multe ori, simultan, fără a conștientiza numaidecât acest lucru.

Analiza și interpretarea vizează aproape întregul parcurs al unui demers de cercetare interculturală și de diagnosticare. Ele sunt sau devin vizibile începând cu etapa culegerii datelor și a informațiilor, indiferent de tehnica, procedeul sau instrumentul folosite în acest sens. Astfel, recurgem la analiză și interpretare pentru a identifica și pune în relație variabile și dimensiuni ale specificității culturale, pentru a stabili sau alege colectivități și eșantioane de cercetare și de referință, pentru a organiza datele și informațiile în timpul recoltării lor etc.

Ulterior, faza tratării este însoțită de analiză și interpretare pentru selecția și adaptarea sau adecvarea tehnicilor, procedeele și instrumentelor, pentru cons-

truția modelelor logice, formale sau de altă natură, pentru stabilirea parametrilor și criteriilor de prelucrare, pentru ordonarea rezultatelor etc. Ajungem astfel la etapa analizei și a interpretării propriu-zise, cea în care se realizează demonstrarea, argumentarea, explicare, înțelegerea etc. în conformitate cu principii, reguli și precepte corespunzătoare.

Sensul în care realizăm analiza și interpretarea în cercetarea interculturală este acela care ne arată calea spre soluție, explicație, înțeles, predicție etc. pentru ceea ce este problema de rezolvat. În intercultural, această problemă este, înainte de toate, cunoașterea culturii și a specificității culturale (a comportamentelor, atitudinilor și pozițiilor față de acțiune și față de soluții), iar apoi găsirea de modalități de adaptare, adecvare și integrare culturală ca modalități de realizare profitabilă a activităților întreprinderii, organizației sau altei structuri, în medii sau contexte multiculturale.

Dincolo de specificitatea și complexitatea problematicii, a domeniului și a dinamicii aspectelor implicate, originea, formarea și experiența cercetătorului, pe de o parte, ca și destinația rezultatelor acestor cercetări, pe de altă parte, impun respectarea unor condiții particulare pentru realizarea analizei și interpretării ca fază finală a abordărilor interculturale (vezi și *supra*, § 3.5.).

Prima dintre aceste condiții privește orientarea specifică a analizei și a interpretării în funcție de scopul abordării și diagnosticării interculturale. Deși pare puțin rezonabil, această orientare este determinată de mai multe motive. Primul dintre acestea este furnizat chiar de destinația abordării și diagnosticării interculturale. Or, așa cum am arătat anterior (vezi *supra*, § 1.2., 1.3.), abordarea interculturală realizată prin managementul intercultural este destinată a furniza soluții și recomandări în fundamentarea deciziilor întreprinderii/organizației multiculturale (care realizează activități în spații sau medii multiculturale, având angajați provenind din diferite culturi etc.). Scopul pentru care se realizează această abordare interculturală este deci furnizat de situația sau problema pe care managementul întreprinderii/organizației o are de rezolvat atunci când vinde pe sau cumpără de pe o altă piață, angajează negocieri cu parteneri având origini culturale diferite etc. Este vorba despre obligativitatea unei orientări pragmatice a analizei și interpretării interculturale, o orientare specifică managementului, întreprinderii, organizației sau corporației.

Considerarea acestui scop nu aduce un subiectivism suplimentar, ci contribuie la o mai bună focalizare a studiilor respective, a analizei și interpretării, ca activități ale acestora, mai potrivite în a ține seama de destinația rezultatelor. Dacă, de exemplu, abordarea interculturală are un caracter general, furnizat de un scop sociologic sau un altul antropologic, atunci analiza și interpretarea vor pune

accentul pe aspectele privitoare la cauze sau origini ale diferitelor comportamente, atitudini etc., la formele acestora de manifestare în diferite situații sau împrejurări, la evoluția acestora în timp etc.

Pentru abordarea interculturală din management asemenea aspecte sunt mai degrabă secundare. Un manager poate fi interesat de o lectură a unor texte sociologice sau antropologice asupra multi- sau interculturalității ca plăcere sau hobby al unei serii sau pentru completarea unor cunoștințe utile susținerii deciziilor sale la un moment dat. Esențial pentru el rămâne însă dimensiunea concretă, reală și actuală, a respectivelor elemente privitoare a comportamente, atitudini, poziții față de acțiune și față de soluții.

Un al doilea motiv al orientării prin scop a abordării interculturale provine din nevoia de a ajunge într-un timp cât mai scurt la rezultate exploatare, valorizabile. Managerul și managementul întreprinderii/organizației sau corporației nu pot aștepta multă vreme realizarea de cercetări interculturale specifice și potrivite cu deciziile pe care trebuie să le ia. Nevoia de soluții interculturale în managementul întreprinderii/organizației nu este produsul unei istorii, ci rezultat al unor intenții, situații apărute la un moment dat, schimbări tactice sau strategice etc., care au doar, cel puțin preponderent, prezent și viitor. Pentru asemenea soluții, folosite în fundamentarea deciziilor, managementul nu poate aștepta. Soluțiile sau recomandările trebuie să poată fi ușor și rapid de extras, de formulat și pus în acțiune. Așadar, managementul trebuie să dețină un portofoliu de rezultate ale abordărilor interculturale anterioare, angajate și aduse la un stadiu corespunzător în funcție de sectorul de activitate, meseria, piața, partenerii etc. întreprinderii/organizației sau corporației. Avem de-a face cu ceea ce putem considera a fi anticiparea deciziilor, în raport cu abordarea interculturală, în funcție de misiunea, scopul și obiectivele acesteia.

Considerarea scopului se referă deci la aspectele privitoare la destinația exploatării rezultatelor abordării interculturale și la nevoia de a dispune în timp util de acestea. Nu toate aspectele asupra cărora se poate opri o cercetare interculturală și nici orice rezultate obținute prin asemenea studii sunt utile pentru întreprindere/organizație și managerul sau managementul acesteia. Raportarea la scop înseamnă, de fapt, focalizarea abordării către elementele necesare fundamentării și luării unei anumite decizii, privitoare la o anumită problemă de perspectivă a întreprinderii/organizației.

Ideea conform căreia cercetările interculturale anterior efectuate pot sta la baza fundamentării deciziilor prezente pentru probleme de perspectivă, ale întreprinderii nu poate fi nici realistă și nici corectă pentru un manager rațional și un management pertinent. Pe de o parte, aceste cercetări au fost realizate într-o

anumită perioadă, totdeauna trecută, în anumite circumstanțe spațiale, sociale, economice sau de altă natură și este puțin probabil ca întreprinderea să se confrunte cu situații multiculturale identice sau măcar asemănătoare. Cultura și specificitatea culturală au dinamica lor complexă, cercetările interculturale fiind nevoie a fi re-luate succesiv pentru a fi în acord cu schimbările care se produc.

Pe de altă parte, cercetările interculturale dezvoltate de antropologie, etnologie sau sociologie, de exemplu, vizează cultura și specificitatea culturală în ansamblu, cu mult peste ceea ce este sau poate fi util deciziilor de întreprindere/organizație pentru o mai bună fundamentare în spații, medii sau situații multiculturale. Abordarea interculturală prin și pentru management trebuie să fie mai focalizată (din motive de timp și de resurse, pe de o parte, de oportunitate și eficacitate, pe de altă parte), și, în acest sens, are nevoie de analize și interpretări mai selective, mai orientate rațional față de scopul pentru care sunt realizate.

O a doua condiție a analizei și interpretării în abordarea interculturală privește necesitatea considerării modului de culegere și tratare a datelor și informațiilor, ca și a tehnicilor, procedeele și instrumentelor folosite în acest scop. Recursul la ancheta pe bază de chestionar, de exemplu, obligă la o adaptare a analizei și interpretării față de mărimea, structura și maniera de formare a eșantionului, față de numărul, forma și structurarea întrebărilor din chestionar, față de modul de transpunere a întrebărilor din chestionar în limbile populațiilor pentru care este realizată cercetarea, față de forma și distribuția răspunsurilor la întrebările puse etc. În cazul folosirii interviului, analiza și interpretarea vor trebui să aibă în vedere și să corecteze, atunci când este cazul, efecte posibile ale unor manipulări, distorsionări sau înțelegeri nepotrivite a unor poziții, definiții, motivații etc. la care se poate ajunge voluntar sau involuntar în recoltarea datelor și informațiilor.

Folosirea unor tehnici, procedee și instrumente statistice (serii, diagrame, parametri și coeficienți, mărimi medii, de poziție, ale variației sau de corelație etc.) aduce unele avantaje în abordarea interculturală: timp, consistență, rigoare etc. Analiza și interpretarea trebuie să aibă în vedere însă și posibile erori pe care asemenea tratamente le produc aproape totdeauna: prin aproximare succesivă, prin cumulare, prin ajustare, uniformizare sau omogenizare etc. În plus, tratarea statistică obligă la o bună stăpânire a respectivelor tehnici, procedee și instrumente ca și la o anumită experiență în analiza și interpretarea rezultatelor astfel obținute.

O altă condiție a unei bune analize și interpretări interculturale în managementul întreprinderii/organizației privește realizarea legăturii dintre elementele diagnosticului și sensul recomandării sau soluției propuse. Recomandarea sau soluția care derivă sau este propusă în urma diagnosticării trebuie să fie în acord cu situația multiculturală vizată și cu natura și sensul deciziei de fundamentat.

Situația multiculturală se referă la culturile (țară, regiune, religie, limbă, etnie etc.) implicate în acțiunile inițiate sau dezvoltate de întreprindere/organizație. Sensul recomandărilor sau soluțiilor propuse pe baza diagnosticului privește aspectul sau elementul vizat pentru a fi ameliorat, adaptat, integrat pentru a satisface cerințele rezultate din relaționarea culturală respectivă. Aceste recomandări și/sau soluții se pot oferi pentru o vânzare pe o altă piață, o cumpărare de pe o altă piață, angajarea de personal dintr-o altă țară sau regiune, având o altă religie sau vorbind o altă limbă, negocierea cu persoane având alte origini culturale etc.

*

Dominanta interpretare descriptivistă

„... culturile colectiviste au tendința de a relaționa afacerile, educația, finanțele, statul și munca într-o aceeași și singură mișcare dirijată către o mai mare intensitate a cunoașterii. Ele sunt influențate de tradiția confucianistă în care ucenicia colectivă devine finalitatea muncii: cu cât se cunoaște mai mult cu atât se învață mai repede. Singapore și-a fixat ca obiectiv transformarea într-o „insulă inteligentă”, neadmițând faptul că tehnologiile, produsele și proiectele ar putea avea, pe termen lung, efecte educative asupra populației sale. Fiecare metru pătrat al acestui teritoriu restrâns este saturat de procese complexe. Moștenirea războiului rece ne împinge oarecum să asociem colectivismul cu etatismul, cu comunismul și cu economiile dirijate. Dar aceasta nu este decât una din expresiile valorilor colective și care se dovedesc extrem de ineficace. Cea mai mare parte a economiilor colectiviste mobilizează populațiile lor prin obiective de creștere economică și de majorare a valorii pentru acționar astfel încât să facă din salariatul mediu un personaj din ce în ce mai instruit și mai productiv. În aceste societăți există puțini excluși și marginalizați.

(Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Au-delà du choc des cultures*, 2003)

*

În cazul unei distanțe mici față de putere, profesorii se presupune că-i tratează în mod egal pe elevi și așteaptă să fie tratați tot egal de către elevi. Profesorii tineri sunt mai apropiați de elevi și, ca atare, de obicei, sunt mai îndrăgiți decât cei mai vârstnici. Procesul educațional este concentrat asupra elevului, cu o apreciere a inițiativei acestuia; se consideră faptul că elevii își aleg modul propriu de pregătire. Elevii intervin neinvitați în timpul lecției și se presupune că întreabă atunci când nu înțeleg ceva. Ei discută cu profesorii, își exprimă dezacordul sau critică în fața profesorilor și nu arată

respect deosebit acestora în afara școlii. Când un elev are o comportare necorespunzătoare, adesea părinții sunt de partea copilului și nu a profesorului. Procesul educațional este mai degrabă impersonal; ceea ce este transmis cuprinde „adevăruri” sau „fapte” care există independent de un anumit profesor. Învățarea efectivă într-un asemenea sistem depinde foarte mult de modul în care se realizează sistemul bilateral de comunicare elev-profesor. Întregul sistem se bazează pe nevoia pentru independență bine dezvoltată a elevului; într-o mare măsură, calitatea învățării este determinată de capacitatea elevului.

(G. Hofstede, *Managementul structurilor multiculturale*, 1996)

*

Dominanta analiză corelativă

În vederea corelării dintre distanța față de putere și colectivism, le putem considera ca două manifestări ale unei singure dimensiuni a diferențelor culturale. Totuși, unul dintre motivele acestei corelații este că ambele sunt asociate cu un al treilea factor: dezvoltarea economică. Dacă dezvoltarea economică este menținută constantă, de exemplu, dacă țările bogate sunt comparate numai cu cele bogate, iar țările sărace numai cu cele sărace, atunci relația dispăre. Printre țările bogate (...) nu există nici o asociere vizibilă a distanței față de putere cu colectivismul; la fel pentru țările cele mai sărace (...). Faptul că diferite țări bogate și diferite țări sărace au poziții diferite privind raportul între dependența de un subgrup de interese comune și independența față de persoane puternice va deveni invizibil dacă se consideră colectivismul și distanța față de putere ca o singură dimensiune.

(G. Hofstede, *Managementul structurilor multiculturale*, 1996)

*

Evaluăm această diferență (este vorba de dimensiunea statut atribuit–statut câștigat, n.n., D.Z.) supunând următoarea afirmație persoanelor interogate: „Ceea ce contează cel mai mult în viață este de a gândi și acționa în funcție de personalitatea dumneavoastră, chiar dacă nu ajungeți la vreun rezultat”. Este surprins aici un mod de a valoriza persoana care este independentă față de criteriile de reușită dominante în societate. Indivizii în dezacord cu acest enunț privilegiază reușita sau realizarea concrete; cei care-l aprobă pun accent pe autenticitatea ființei. Statutul câștigat depinde de ceea ce ai făcut pe când statutul atribuit este dependent de propria identitate.

Răspunsurile la această întrebare dovedesc faptul că 60% dintre americani și 55% dintre australieni preferă reușita personală. Englezii sunt împărțiți în două jumătăți egale, iar restul lumii (culturile țărilor considerate în eșantion de H.-T. și T.) este de acord cu enunțul nostru: coreenii în proporție de 76%, 70% japonezii, 65% francezii, 60% singaporezii. Aceste rezultate nu semnifică faptul că reușita personală nu are importanță în aceste ultime țări. Ele arată că individul decide mai întâi obiectivele pe care caută a le atinge și că reușita sa în domeniu contează mai puțin în ochii săi decât decizia inițială privitoare la identitatea sa.

(Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Au-delà du choc des cultures*, 2003)

7.2. Suportul analizei: tratarea statistică

Tratarea statistică a datelor și informațiilor este consacrată ca ansamblu de operațiuni realizate cu scopul rafinării, organizării și orientării mai precise a analizei și interpretării. Unele dintre operațiunile respective se realizează aproape automat și oarecum spontan, nefiind rezultat al unor rutine sau cunoștințe anterior formate. Este sau poate fi cazul unor grupări, unor scalări și estimări prin scoruri, concepute de altfel ca mărimi medii sau medii ponderate etc. Estimările prin calcule procentuale și recursul la grafice și diagrame se realizează și ele destul de frecvent și cu o anumită spontaneitate, cunoștințele corespondente de statistică și matematici nefiind numai decât obligatorii și nici evidente prin ceea ce se propune astfel. De aici și nevoia de a dispune de un minim acces la structuri elementare organizate de tehnici și instrumente statistice adaptate sau adaptabile pentru cercetările interculturale.

Baza referințelor statistice în abordarea interculturală privește organizarea datelor și a informațiilor. O asemenea organizare (realizată prin ordonare, sistematizare, grupare, ajustare, uniformizare) este mai mult decât utilă, ea aducând datele și informațiile în dispozitiv sugestiv, făcându-le să vorbească, să pună în evidență caracteristici, să ofere indicații importante cu privire la regularități, abateri sistematice sau întâmplătoare, influențe sau asocieri și corelații etc. Uneori, asemenea operațiuni sunt considerate suficiente pentru a extrage concluzii, a furniza chiar explicații, recomandări și soluții. Sunt prelucrări elementare, relativ simple, cel puțin în aparență, și se constituie ca momente de debut pentru prelucrări mai elaborate.

Legat de recursul la aceste operații, trebuie avut în vedere faptul că nu trebuie considerate doar în sens strict tehnic. Ca și alte tehnici și operațiuni, cele de primă fază a abordării sunt bune și favorizează obținerea de analize și interpretări corecte dacă sunt respectate premise și reguli de bază. Una dintre aceste premise privește fixarea referințelor sau coordonatelor respectivei organizări, prin raportare la natura și caracteristicile operațiunii folosite. În fixarea acestor referințe, elementul central este criteriul în funcție de care se realizează operațiunea. În cazul

abordării interculturale un asemenea criteriu este ales dintre caracteristici potrivite de genul: religie, limbă, educație etc. Criteriul respectiv devine automat variabilă exogenă abordării și trebuie să figureze sub forma unei coordonate a sistemului de analiză și interpretare.

O altă premisă majoră în analiza și interpretarea din intercultural se referă la corecta raportare a elementelor între care se presupune sau se demonstrează că există sau poate exista o anumită relație de cauzalitate. Această relație, despre care se presupune că există, poate fi identificată în urma unor analize specifice, produse cu ajutorul teoriei de bază, aceea care se ocupă de tratarea și explicarea respectivei realități, faptelor sau evenimentelor în cauză și care furnizează enunțuri cu caracter general privitoare la conexiuni, la explicarea acestora etc. pentru variabilele corespondente.

Organizarea datelor și informațiilor are ca primă finalitate obținerea unor sisteme ordonate după criterii fixate sau alese în acest scop. Aceste sisteme pot fi de tip serii paralele, distribuții simple sau distribuții de frecvență (frecvențiale), ca și forme grafice ale acestora (histograme, poligoane ale frecvențelor, diagrame de frecvență etc.) Principiul primar al organizării datelor și informațiilor este acela al punerii acestora într-o formă edificatoare în sens numeric sau cifric, calitativ, vizual sau grafic. Astfel, ar fi bună o asemenea organizare care să furnizeze serii crescătoare sau descrescătoare, grupe pe intervale egale sau inegale cu distribuții de grup sau de clasă, având aceleași niveluri ale valorilor parametrilor dispersionali, diagrame sugerând o anumită continuitate sau simetrie etc.

Astfel organizate, datele și informațiile sugerează regularități, relații, evoluții posibile și explicații sau înțelesuri inițiale utile. Apoi, pe baza acestor sisteme organizate, se pot estima parametrii statistici ai analizei: media simplă sau ponderată, abaterea standard sau medie pătratică, coeficientul de variație, coeficientii de corelație și covarianțele etc. Pentru distribuțiile nesimetrice (doar distribuția normală sau gaussiană este simetrică) este recomandată estimarea sau stabilirea unor mărimi de poziție: mediana, dominantă, modul, quartila, coeficientul de deviație (forma propusă de Pearson, și tratat de manuale sub numele de coeficient de deviație a lui Pearson, fiind cea mai cunoscută și folosită). Pentru o mai ușoară apelare și exploatare a unor asemenea parametri statistici utili în analiza și interpretarea datelor și informațiilor din abordarea interculturală am construit un tabel centralizator care poate fi găsit în Anexa I.

Trecerea la analize explicative de tip causal, la estimări predictive, la analiza factorială sau la calcule de corelație și regresie, în limbaj statistic sau econometric, obligă la folosirea unor concepte, operații, forme și structuri mai elaborate și mai dificil de exploatat. Este vorba despre grad sau intensitate a influențelor, ecuație sau relație de regresie, model de regresie, parametru de regresie etc. Asocierea și parametrilor asociați acesteia apar ca modalități de a caracteriza categorii de relații statistice cu un grad mai scăzut de intensitate a influențelor, acestea prezentând caracteristici ale unei cauzalități mai degrabă aparente decât naturale și logice.

Parametrii corespunzători unor asemenea estimări, analize și interpretări au fost integrați în tabelul din Anexa II.

Recursul la tratări statistice nu conferă automat rigoare și consistență rezultatelor prelucrărilor și nu produce o schemă care ar putea fi asimilată ca standard pentru analiza și interpretarea care vor fi apoi realizate. Rezultatele prelucrărilor statistice în abordarea interculturală sunt utile în asemenea cercetări în măsura în care există sau poate fi concepută și asimilată corespunzător o grilă potrivită de lectură.

Un asemenea instrument nu este și nu poate fi conceput cu caracter universal. Printr-o grilă de lectură a rezultatelor tratărilor statistice, dispunem doar de semnificații generale ale mărimilor, parametrilor, funcțiilor sau relațiilor pentru care au fost realizate estimările statistice respective. De exemplu, despre o mărime medie (media aritmetică, simplă sau ponderată, de exemplu, statistica oferind și alte mărimi medii precum cea armonică, pătratică, geometrică etc.) se spune că reprezintă nivelul teoretic al valorilor unei variabile sau dimensiuni, nivel care ar putea reveni oricăreia din situațiile posibile și care rezultă din repartizarea uniformă a respectivelor valori, astfel încât acestea să devină egale (teoretic). Modul de calcul este bazat pe această idee: se împarte suma valorilor variabilei în cauză la numărul acestor valori (pentru media aritmetică simplă). Rezultatul acestei operații este o mărime abstractă, care poate să nu existe în realitate, dar care ne spune că variabila are valori situate în jurul acesteia.

Pentru analiză și interpretare nu este suficient. Avem nevoie și de alte mărimi: mediana (valoarea situată la mijlocul intervalului), modul (valoarea cea mai frecventă, cu cel mai mare număr de apariții în șirul valorilor variabilei respective), dispersia sau varianța (exprimând gradul de împrăștiere – medie – a valorilor în jurul mediei acestora) etc. Numai prin combinarea nivelurilor obținute pentru mai multe asemenea mărimi statistice și raportarea lor la natura variabilelor și relațiilor dintre acestea se poate ajunge la bune analize și interpretări. Rutina, experiența și, nu mai puțin, abilitatea cercetătorului de a pune în relație simultan sau succesiv elemente ale teoriei de bază cu date empirice relevante și cu mărimi statistice astfel estimate vor putea conduce la obținerea unor imagini, descrieri, explicații sau reprezentări corecte și utile prin cercetare, în general, prin abordarea interculturală, în particular.

7.3. Un nou instrument: sincronia culturală

Abordarea interculturală operează, așa cum am mai menționat, într-o realitate complexă, particulară de fiecare dată și situată într-o dinamică permanentă, aproape nepredictibilă. Variabilele cu care trebuie operat în această abordare sunt, la rândul lor, probabile, identificabile și definibile cu dificultate și relativitate, posibil a fi corectate, completate sau ajustate în funcție de situație, de modificările apărute, de contextele întâlnite în abordarea faptică etc.

Dincolo de recomandări, de premise și condiții, cercetările interculturale trebuie asumate cu o anumită relativitate. Culturile nu sunt de două ori încadrate de aceeași vecini, nu pot fi reprezentate de populații similare și, implicit, prin eșantioane oferind comparabilitate integrală. Ceva diferă și acest „ceva” ne obligă la inovare, la creare de noi instrumente sau grile de lectură, la adaptarea unora existente etc.

Sincronia culturală este, înainte de toate, un construct prin care ne propunem să ne apropiem mai mult, în sens metodologic, de interculturalitate, prin identificarea, marcarea și poziționarea valorilor variabilelor cu ajutorul cărora este sau poate fi caracterizată asemănarea și diferențierea dintre două sau mai multe culturi. Aceste două sau mai multe culturi (țări, regiuni, comunități religioase, sociale sau de altă natură) sunt acelea care intră sau sunt puse în relație ca urmare a angajării de acțiuni, activități sau schimburi de către întreprindere sau organizație. Prin „sincronie culturală” vrem să propunem un mod de a exprima gradul de apropiere dintre două sau mai multe culturi, precum și cuantificarea aproximativă a acestuia. Astfel, *sincronia culturală caracterizează măsura în care două sau mai multe culturi prezintă elemente și trăsături asemănătoare sau comune, prin care sunt situate într-o zonă relativ delimitată în raport cu una sau mai multe variabile/dimensiuni ale specificității culturale.*

Prin acest concept este realizată o mai precisă și măsurabilă poziționare a culturilor în cauză. Realizăm astfel o diferențiere față de proximitatea culturală, concept cu o accepțiune mai puțin precisă și care face trimitere la doar una dintre dimensiunile specificității culturale, spațiul sau, mai degrabă, modul de percepere și de organizare a acestuia în fiecare cultură. Folosit de Ed. Hall în demersul său antropologic asupra culturii și specificității culturale, proxemia sau proxemica poate exprima însă ideea, mai generală, de situate într-un anumit „spațiu” cultural, spațiu caracterizat prin mai multe trăsături decât acelea privitoare la distanțe fizice sau la perceperea acestora de către membrii unei comunități. Astfel, putem spune că există o anumită proximitate între două sau mai multe culturi în sensul de apropiere între acestea, în raport cu una sau alta dintre variabilele/dimensiunile specificității culturale. Nivelul și intensitatea acestei proximități nu sunt însă explicit definite și, cu atât mai puțin, măsurate sau cuantificate. Prin sincronia culturală⁹ introducem nu doar un concept (posibil) pentru a exprima starea și situarea a două sau mai multe culturi în raport cu variabile/dimensiuni ale specificității culturale, ci o măsură a acestei stări. Măsura respectivă are forma unui indice al sincroniei culturale.

⁹ Conceptul ar putea fi denumit „sincronie interculturală” pentru a exprima ideea de relație între culturi. Am preferat totuși denumirea de „sincronie culturală” pentru a surprinde ideea de bază a relației respective, aceea că variabilele/dimensiunile la care se referă sincronia sunt specifice culturii, aceasta fiind considerată în sensul avut în vedere în abordarea interculturală (comportamente, atitudini și poziții față de acțiune și de soluții).

Indicele sincroniei culturale pe care l-am propus (Zaiț, 2003) este un estimator al gradului relativ de apropiere (asemănare) dintre două sau mai multe culturi. Construcția acestui indice are la bază ideea că, două sau mai multe culturi sunt asemănătoare, sub un anumit aspect, în măsura în care variabila/dimensiunea corespunzătoare are un nivel egal sau mai apropiat pentru culturile respective. De exemplu, dacă variabila/dimensiunea folosită sub formă de criteriu de comparare este distanța față de putere (Hofstede), iar culturile pentru care este realizată abordarea interculturală sunt X, Y și Z, atunci acestea pot fi considerate ca fiind asemănătoare (situate într-o zonă proximală, mai apropiată) dacă măsurile estimate ale PDI (distanței față de putere) sunt situate în jurul unei valori oarecare, $PDI(i)$, de exemplu, într-un interval de $(0; +10)$, dacă scala folosită este de $0 - 10$.

Pornind de la această idee, indicele sincroniei culturale, propus de noi, va apărea ca o mărime agregat relativă, rezultată din raportarea valorii medii corectate a tuturor variabilelor/dimensiunilor specificității culturale considerate pentru o cultură (țară, regiune, zonă, comunitate) la valoarea medie estimată pentru aceleași variabile/dimensiuni la nivelul unei alte culturi. Pentru construcția indicelui, având la bază raționamentul de mai sus, avem nevoie de un mic algoritm descriind etapele de parcurs.

Cum forma inițială (vezi Zaiț, 2003) a indicelui sincroniei se baza pe instrumente și date disponibile și exploatabile pentru abordarea problematicii investițiilor străine directe, datele fiind obținute prin lansarea unui chestionar (Bosche) specific, pentru generalizare vom realiza adaptarea procedeului la diferitele estimări ale specificității culturale propuse de autori cunoscuți (Hofstede, Trompenaars, Hall, Strodback și Kluchohn etc.), de la care putem beneficia de rezultate exploatabile printr-un asemenea indice.

La nivelul unei variabile/dimensiuni „i” date a specificității culturale, indicele sincroniei poate avea forma dată de relația:

$$Syn_{i/lj} = V_{il}/V_{ij}$$

în care:

$Syn_{i/lj}$ = sincronia culturală la nivelul variabilei (dimensiune culturală) „i” dintre țările „l” și „j”;

V_{il} = nivelul estimat al variabilei (dimensiunii) culturale „i” pentru țara „l”;

V_{ij} = nivelul estimat al variabilei (dimensiunii) culturale „i” pentru țara „l”.

Rezultatul raportului va caracteriza gradul de apropiere sau asemănare culturală dintre cele două țări, „l” și „j” în raport cu variabila (dimensiunea) culturală respectivă, „i”. Cu cât mai mult se apropie nivelul indicelui astfel calculat de 1 (unu), cu atât mai mult se apropie cele două culturi între ele prin variabila/dimensiunea „i” considerată. Teoretic, la un nivel al indicelui egal cu 1 (unu), cele două culturi ar trebui să fie identice în ceea ce privește variabila/dimensiunea „i” respectivă. O asemenea interpretare ar fi o impietate culturală,

două culturi neputând fi decât diferite. Între asemenea două culturi diferite există însă sau poate să existe și să fie apreciată o apropiere sau asemănare relativă sub un anumit aspect, după un anumit criteriu sau în anumite condiții de comparabilitate. Această apropiere sau asemănare este exprimată și măsurată prin indicele sincroniei culturale, în raport cu fiecare dintre variabilele/dimensiunile specificității considerate printr-un sistem teoretic.

Un indice agregat integral de sincronie poate fi calculat ca medie a indicilor individuali:

$$\text{Syn}/l_j = (\sum_1^n \text{Syn}_{i/l_j})/n$$

În analize se poate utiliza și forma $\sum_1^n \text{Syn}_{i/l_j}$ a sincroniei, caz în care avem

de-a face cu un indicator al acesteia. Acest indicator poate lua valori nenegative, teoretic oricât de mari, spre deosebire de indicele sincroniei care poate avea doar valori cuprinse teoretic între limitele extreme ale valorilor variabilelor/dimensiunilor specificității considerate în analize (între 0 și 100, de exemplu, pentru sistemul lui Hofstede ca și pentru cel folosit de Trompenaars, de altfel).

La limită, pentru situația teoretic posibilă a „identității” culturale a două entități (țări, regiuni etc.), indicele sincroniei ar fi egal cu 1 (unu), ca și fiecare dintre indicii parțiali de sincronie (estimați la nivelul fiecărei variabile „i”), în timp ce indicatorul agregat integral al sincroniei ar lua valoarea n (suma de n ori a valorilor unitare ale indicilor parțiali ai sincroniei, deoarece avem un număr de „ n ” variabile/dimensiuni, pentru fiecare, în această situație limită, doar teoretic posibilă, având indicele egal cu 1).

Așa cum spuneam, o asemenea stare poate fi admisă ca reper teoretic și din motive metodologice și procedurale, interpretarea, prin posibilitatea existenței unei similarități culturale, nefiind niciodată fondată pentru că o asemenea situație nu este practic posibilă a fi atinsă. Altfel spus, considerând că într-o estimare de acest gen s-ar putea ajunge la un indice de sincronie egal cu 1 sau la un indicator de sincronie egal cu n , analiza va reține doar ideea existenței unei mari apropieri sau asemănări între culturile pentru care a fost realizată estimarea.

Să admitem această convenție așa cum acceptăm orice aproximare relativă a diferitelor grade de apropiere sau de diferențiere în analizele comparative, de tip calitativ sau de tip cantitativ, în egală măsură. Acceptăm astfel, de exemplu, ideea existenței unui grad ridicat de apropiere (asemănare) între două culturi în raport cu o anumită dimensiune a specificității culturale dacă un același procent al subiecților din două eșantioane reprezentând cele două comunități a fost obținut la întrebarea pusă în acest sens (pentru a afla percepția sau poziția membrilor respectivei comunități față de problema, soluția, situația considerată ca semnificativă pentru respectiva variabilă/dimensiune).

O problemă particulară trebuie rezolvată înainte de a trece la estimarea sincroniei. Este vorba de „simetrizarea” estimatorilor pentru diferitele variabile sau dimensiuni culturale luate în considerare în diagnostic. „Simetrizarea” se referă la atribuirea aceluiași sens tuturor variabilelor modelului folosit în raport cu un criteriu semnificativ.

În analiza și interpretarea indicelui sincroniei culturale putem avea mai multe situații posibile. La nivelul unei singure variabile/dimensiuni a specificității culturale, gradul de sincronie poate avea trei valori semnificative:

$Syn_{i/lj} = 1$, cazul unei armonii perfecte dintre cele două culturi, în raport cu variabila considerată sau cu ansamblul de valori ale sistemului;

$Syn_{i/lj} < 1$, cazul unei diferențe pentru care soluțiile de adaptare trebuie căutate în sensul culturii „l”;

$Syn_{i/lj} > 1$, cazul unei diferențe în care soluțiile de adaptare trebuie căutate în sensul culturii „j”.

În mod similar, putem pune în evidență situațiile posibile pentru indicele agregat integral de sincronie:

$Syn/lj = 1$, culturile considerate sunt în situație de echivalență sau de corespondență deplină, comportamentele, atitudinile și pozițiile față de acțiune și de soluții fiind integral compatibile, fără intervenții de adaptare sau de integrare (culturală);

$Syn/lj < 1$, cele două culturi pentru care a fost estimat indicele sincroniei prezintă diferențe semnificative, în privința mai multor variabile/dimensiuni, fiind necesare realizarea unor acțiuni specifice de adaptare, dominant din partea culturii „l” față de cultura „j”;

$Syn/lj > 1$, culturile în cauză prezintă diferențe semnificative în raport cu mai multe variabile/dimensiuni ale specificității culturale, pentru realizarea în comun a unor activități fiind necesare acțiuni de adaptare sau integrare, dominant din partea culturii „j” față de cultura „l”.

Situațiile semnificative privind diferențele culturale sunt cele pentru care indicele are un nivel superior sau inferior în raport cu unitatea (1). În aceste situații, managementul organizației trebuie să caute și să găsească soluții de adaptare pentru a fi mai eficace și a realiza o eficiență superioară pentru sistemul de care se ocupă. Managementul și leadershipul sunt factorii decisivi ai organizației care creează sau pot crea structurile și deciziile oportune, pentru obținerea unei sinergii culturale, apelând la cercetările interculturale, bazate și pe exploatarea indicelui de sincronie. Nivelurile acestuia pot fi considerate ca orientative, dar furnizează repere semnificative în căutarea de soluții de adaptare la specificitatea culturală pentru o întreprindere multiculturală (în sensul atribuit aici acestui concept).

Estimarea sincroniei culturale devine tot mai importantă, mai ales pentru țările nou intrate sau care vor intra curând în Uniunea Europeană, România fiind într-o asemenea situație. Soluțiile adoptate pentru a atinge obiectivele integrării nu pot face abstracție de problemele culturale, aici doar în sensul la care obligă plasarea managementului organizației și ancorarea politicilor economice și sociale în specificul unei problematice europene, ea însăși culturală, printre altele. Crearea și dezvoltarea de strategii, politici și acțiuni eficiente în și între țări diferite, prin implicarea de persoane cu origini culturale diferite, de filosofii antreprenoriale diferite etc., obligă la considerarea unor modalități specifice de adaptare reciprocă pentru a reuși și a realiza obiectivele întreprinderii, organizației sau țării, integrate acelorale ale UE. Trebuie admis că nu există, a priori, elevi buni sau răi, destinații bune sau rele ale afacerilor, ale vânzărilor sau cumpărărilor, ci doar bune sau proaste acțiuni ale managementului și leadershipului în raport cu specificitatea culturală a fiecărui participant la activitatea organizației sau respectivei structuri administrative, politice, sociale etc. Soluțiile sunt în sensul adaptării reciproce vizând realizarea unei anumite complementarități și nu uniformizarea filosofiei, comportamentelor, atitudinilor sau pozițiilor față de acțiune.

În studiul pe care-l întreprindem, ne-am oprit asupra estimatorilor sincroniei pentru câteva țări europene având poziții diferite ca geografie, politică, economie etc. în cadrul Uniunii Europene: România, Bulgaria, Ungaria, Franța și Italia. Ca dimensiuni caracteristice ale culturii, am optat pentru un mixaj Hofstede-Hall-Trompenaars-Hampden-Turner. Valorile respective au fost preluate din studii și articole în care sunt furnizate rezultate ale unor cercetări anterioare ale acestora. Am fost însă în situația de a corecta anumite estimări sau de a cifra unele caracteristici calitative pentru care nu existau decât poziții de gen calificativ general. Rezultatele acestor adaptări sunt prezentate în tabelul nr. 7.1.

Folosind valorile astfel obținute, am putut estima nivelurile parțiale și integrale ale indicelui de sincronie pe care le-am înscris în tabelul nr. 7.2.

Analiza nivelurilor indicelui pentru diferite țări sau regiuni ne poate sugera cele mai importante direcții de căutare și găsire a soluțiilor de adaptare față de specificitatea culturală pentru ameliorarea managementului pe baze de complementaritate și vizând obținerea efectelor maxime de sinergie interculturală. Pentru a identifica asemenea direcții și soluții, ne referim aici doar la câteva valori extreme, de exemplu, cele minimale (subunitare) și cele maximale (supraunitare) ale indicilor parțiali și integrali ai sincroniei interculturale.

Pentru România, sincronia minimală și cea maximală apar în raport cu Ungaria (0,35) și pentru dimensiunea PDI (distanța ierarhică sau distanța față de putere, cum apare la Hofstede), respectiv UNIV (universalismul în sensul propus de Trompenaars). Este un caz destul de rar, dar nu lipsit de semnificație, ca cele două niveluri, minimale și maximale, să se regăsească la aceleași două țări. Acțiunile inițiate și dezvoltate între asemenea țări sau între parteneri venind din cele două, presupun găsirea de soluții de complementaritate comportamentală,

atitudinală și ca poziție față de acțiune pentru echipele, promovările, strategiile sale etc. În același timp, este mai puțin dificil a construi o echipă, a iniția acțiuni etc. între structuri românești și bulgare, de exemplu, fără a face schimbări semnificative la nivel de management, negociere, promovare. Soluții de adaptare sunt totuși necesare chiar și în asemenea situații, pentru anumite dimensiuni (PDI și UNIV, în acest caz), așa cum arată valorile din tabelul nr. 7.2.

În adaptarea managementului, strategiei și politicii organizației sau structurii administrative la intercultural, fiecare dimensiune a specificității trebuia analizată distinct și în legătură cu celelalte ale sistemului pentru a putea găsi soluții corecte și realiste privind diferitele acțiuni ale respectivelor domenii de întreprindere, regionale, naționale sau internaționale.

Managementul organizației, ca și structurile administrative regionale, naționale și internaționale, trebuie să realizeze demersuri particulare pentru a ameliora eficiența și eficacitatea acțiunilor sale și a accelera evoluția componentelor economice și sociale respective. Soluțiile se găsesc mai degrabă în adaptarea reciprocă a managementului și leadershipului respectivei structuri în raport cu partenerii, salariații, membrii echipei, piața de referință etc. Indicele de sincronie pentru două sau mai multe țări sau culturi diferite poate sugera managementului și leadershipului direcțiile mai importante de căutare pentru găsirea de soluții de ameliorare a dispozitivelor și acțiunilor sale.

Aceste soluții sunt totdeauna în sensul adaptării la intercultural prin realizarea unei complementarități sinergice și nu în cel al unei standardizări unificatoare sau al unei alinieri în funcție de anumite „prescripții” culturale, chiar și atunci când ar exista un management național sau regional cu performanțe remarcabile (cazul managementului nord-american, de exemplu).

Am putea formula un postulat de bază al adaptării la specificitatea culturală: eficacitatea managementului și eficiența acțiunilor unui sistem economic multicultural oarecare sunt în mod particular determinate de capacitatea acestuia (sistem de tip organizație, întreprindere, management, leadership etc.) de a valoriza diferențele culturale și nu de a concepe și aplica acțiuni sau măsuri de apropiere sau aliniere ale culturilor vizate.

Tabelul 7.1. Valori relative ale specificității culturale în câteva țări europene

| Țară Dimensiune | RO | BG | H | F | I | Influența asupra eficacității |
|--------------------|-------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------------------------------|
| PDI | 80 (asimetrie 20) | 85 (15) | 44 (56) | 68 (32) | 50 (50) | Crescător spre min PDI |
| IDV | 30 | 32 | 48 | 71 | 78 | Crescător spre max IND |

| Țară Dimensiune | RO | BG | H | F | I | Influența asupra eficacității |
|--------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------------------|--|
| MAS | 42 | 44 | 83 | 43 | 65 | Crescător spre max MAS |
| UAI | 85 (asimetrie 15) | 85 (15) | 81 (19) | 86 (14) | 77 (23) | Crescător spre min UAI |
| LTO | 42 (asimetrie 58) | 42 (58) | 28 (72) | 30 (70) | 30 (70) | Crescător spre min LTO |
| Universalism | (40) Particu- larism | (70) Particu- larism | (30) spre Univer- salism | (55) Particu- larism | (30) Particu- larism | Crescător spre max Particularism |
| Context | Bogat (40) | Bogat (35) | Destul de sărac (65) | Destul de bogat (45) | Destul de bogat (45) | Crescător spre max Sărac |
| Microtimp | Policronie (35) | Policronie (35) | Dominant monocron (60) | Dominat monocron (65) | Dominant monocron (65) | Crescător spre max Monocron |
| Medie | 35 | 38 | 50,38 | 49,38 | 53,25 | |

Măsurarea și caracterizarea proximității culturale, prin intermediul mărimilor pe care le-am desemnat sub denumirea de „sincronie”, fac posibilă o mai precisă evaluare a raporturilor dintre dimensiunile specificității pentru țări sau spații culturale diferite. În acest mod, dispunem de instrumente de o mai mare precizie pentru a găsi zonele de diferențiere dintre culturi și a orienta astfel căutările de soluții și recomandări de adaptare, integrare sau antrenare interculturală.

Indicatorul ca și indicele sincroniei culturale au fost propuși cu scopul explicit de a surprinde existența diferențelor dintre două culturi și a măsura proporția acestora. Mărimile rezultate din aplicarea relațiilor respective trebuie considerate cu sensul lor relativ, culturile nefiind niciodată integral comparabile și, cu atât mai puțin, posibil a fi reduse la niveluri statistice, pur și simplu. Vom avea însă, prin aceste mărimi, elemente mai concrete și mai precise de apreciere a existenței diferențelor și sensurilor în care acestea ar trebui considerate în abordarea interculturală și, pe asemenea baze, în identificarea sau construirea soluțiilor potrivite de învățare, antrenare, adaptare sau integrare interculturale.

Tabel 7.2. Indicii de sincronie interculturală pentru câteva țări europene

| Țară Dimensiune | RO/BG | RO/H | RO/F | RO/I | BG/H | BG/F | BG/I | H/F | H/I |
|--------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| PDI | 1,33 | 0,35 | 0,62 | 0,40 | 0,27 | 0,47 | 0,30 | 1,75 | 1,12 |
| IDV | 0,93 | 0,62 | 0,42 | 0,38 | 0,67 | 0,45 | 0,40 | 0,67 | 0,61 |
| MAS | 0,95 | 0,50 | 0,99 | 0,64 | 0,53 | 1,02 | 0,68 | 1,93 | 1,28 |
| UAI | 1,00 | 1,07 | 1,08 | 0,65 | 0,79 | 1,08 | 0,65 | 1,35 | 0,82 |
| LTO | 1,00 | 0,80 | 0,83 | 0,82 | 0,61 | 0,82 | 0,82 | 1,03 | 1,03 |
| UNIV | 0,57 | 1,33 | 0,73 | 1,33 | 2,33 | 1,27 | 2,33 | 0,55 | 1,00 |
| Context | 1,14 | 0,61 | 0,89 | 0,89 | 0,53 | 0,78 | 0,78 | 1,44 | 1,44 |
| Micro timp | 1,00 | 0,58 | 0,53 | 0,53 | 0,58 | 0,53 | 0,53 | 0,92 | 0,92 |
| Medie | 0,92 | 0,69 | 0,71 | 0,66 | 0,75 | 0,77 | 0,71 | 1,02 | 0,95 |

Capitolul VIII. Exploatarea diagnosticului intercultural

8.1. Reprezentarea diagnosticului

Abordarea interculturală nu-și propune efectuarea de comparații între țări, regiuni și, respectiv, culturi. Comparația este aici tehnică de analiză și nu pretext al cercetării. Rezultatul abordării interculturale este un diagnostic intercultural în care figurează pozițiile culturilor asupra cărora a fost întreprins studiul în cauză în raport cu fiecare dintre caracteristicile considerate.

Pentru a avea o cât mai mare relevanță și a fi util în fundamentarea deciziilor pentru care a fost elaborat, diagnosticul intercultural ar trebui să fie cât mai complet și explicit. În acest sens, în diagnostic pot fi integrate diferite caracteristici specifice țărilor/culturilor între care se realizează relaționarea prin care întreprinderea/organizația inițiază sau dezvoltă afacerea, concepe și pune să funcționeze echipa, realizează și finalizează negocierea etc. Astfel, de exemplu, dacă o întreprindere românească încearcă să vândă pe o nouă piață, ai cărei posibili consumatori sunt bulgari, atunci diagnosticul va cuprinde, alături de dimensiunile specificității și diferențierii culturale folosite în abordare (cele propuse de Hofstede, de Trompenaars sau de un alt cercetător cunoscut al domeniului, sau altele, concepute special pentru realizarea cercetării), și aspecte caracteristice celor două țări, aspecte privitoare la identitatea lor geo-politică, economică, demografică etc. Prin aceste elemente, diagnosticul intercultural sugerează conexiuni importante de natură culturală și permite o mai bună derivare a unor soluții corecte pentru fundamentarea deciziilor la care va servi acesta.

O formă sintetică, mai sugestivă și ușor exploatabilă, a unui diagnostic intercultural este cea tabelară, eventual completată și susținută prin grafice sau diagrame explicative vizual pentru dimensiunile analizate și preluate în tabel. Ca exemplu, tabelul nr. 8.1 a fost conceput, cu titlul de „diagnostic intercultural virtual”, pentru a reflecta specificitatea și diferențierea culturală pentru cinci țări/culturi cu care o întreprindere/organizație românească ar putea intra în relație pentru a realiza afaceri, din care ar putea proveni asociați, parteneri sau negociațori, cu care angajații sau managerii ar putea avea legături prin originea sau influența lor culturală etc.

Elementele din diagnostic nu sunt alese, propuse și deduse, extrase sau estimate la întâmplare sau doar pe baza rezultatelor obținute anterior în diferite cercetări interculturale. Fiecare caracteristică, valoare sau dimensiune este considerată, în acest diagnostic, în funcție de problema, scopul și obiectivele propuse prin rezolvarea acesteia, de relevanța pe care ar trebui să o aibă față de deciziile la fundamentarea și aplicarea cărora va fi utilizată.

În exemplul propus (vezi tabelul nr. 8.1), caracteristicile (figurând aici, nediferențiat, ca dimensiuni – ale specificității culturale –, deși despre unele dintre ele nu se poate spune acest lucru fără a fi suspecti de superficialitate, cel puțin) respective au fost selectate destul de aleatoriu pentru a acoperi ideea de formă posibilă a unui diagnostic intercultural. De aici și lipsa sau insuficiența omogenității formei și modalității de exprimare a acestor caractere/dimensiuni, ca și imprecizia sugestiei la care poate da naștere o privire asupra acestui tabel. Regulile cu privire la construcția diagnosticului sunt cele la care am făcut referire în capitolul consacrat acestei probleme (vezi capitolul al III-lea), iar asupra exploatării sau valorizării acestuia vom încerca să furnizăm câteva orientări generale, și acestea sancționabile sau amendabile oricând, pentru că problemele pentru care sunt solicitate și folosite rezultate ale diagnosticării nu sunt niciodată similare, ci doar uneori asemănătoare sau având oarecare elemente comune.

Scopul elaborării unui diagnostic intercultural este, așa cum am mai precizat, acela de a furniza elemente concrete care diferențiază între ele două sau mai multe culturi prezente în structura sau activitatea unei întreprinderi/organizații multiculturale și care pot avea relevanță pentru soluțiile adoptate prin deciziile managementului acesteia, pentru situații specifice de vânzare pe alte piețe, negocieri cu parteneri diferiți, recrutare, orientare, angajare etc. Orientarea elaborării diagnosticului este dată de natura și sensul acestor soluții pe care le dorește sau pe care este obligat să le găsească managerul de întreprindere/organizație. În linii generale, putem avea în vedere profiluri de diagnosticare interculturală în funcție de domeniul vizat al managementului întreprinderii/organizației: marketing, managementul resurselor umane, strategie, negociere etc.

Tabel 8.1. Un diagnostic intercultural virtual

| Dimensiune | • Franța | România | Ungaria | Bulgaria | SUA |
|------------------------------|---|--|---|---------------------------------------|---|
| Suprafață (km ²) | 551.500 | 238.400 | 93.000 | 110.910 | 9.364.000 |
| Populație (mii loc.) | 59.485 | 22.300 | 10.200 | 7.900 | 288.369 |
| Religie (% din populație) | Rep. laică Catol. 90 Musulm. 4 Protest. 2 Evrei 1 | Ortodox 81 Catolic 7 Protestant 2 Altele 10 | Catolic 67 Calvin 20 Luteran 5 Fără apt. 6 Alte 2 | Ortodox 85 Musulman 13 Altele 2 | Protestant 56 Catolic 28 Evrei 2 Alte 14 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|--|---|
| Structură etnică (% din populație) | Francezi 93 Străini (imigrați) 7 Amestec de celți și latini, minorități germanice, slave, basce, magrebiene | Români 89 Maghiari 7 Țigani 2 Alte 2 | Maghiarofoni 95 Altele 5 (Unguri 90; Țigani 4; Germani 2; Sârbi 2; Slovaci și Români 2) | Bulgari 83 Turci 9 Țigani 2 Macedonieni 2,5 Alte 3,5 | Europeni 83,5 Africani 12,4 Asiatici 3,3 Amerindieni 0,8 |
| Limbi vorbite oficial | Franceza (oficial) și dialecte | Româna, Maghiara, Germana Romano | Maghiara – (fino-ugrică) Germana, Româna | Bulgara Turca | Engleza 1/7 alte limbi |
| Climat | Oceanic-mediterranean-continental | Continental | Continental | Continental-mediterranean | Variat |
| Filosofie politică și economică dominantă | Socio-democrată | Moștenire comunistă, – socio-democrată | Moștenire comunistă, – socio-liberală | Moștenire comunistă, – socio-democrată | Liberală |
| Nivel de dezvoltare | Foarte ridicat | Spre medie | Mediu | Spre medie | Foarte ridicat |
| PDI | Destul de ridicată (68) | Ridică (75) | Destul de ridicată (65) | Ridică (71) | Mai puțin ridicată (40) |
| UAI | Puternic (86) | Foarte puternic (90) | Destul de ridicat (60) | Puternic (86) | Mai puțin ridicat (46) |
| PDV | Ridicat (71) | Destul de ridicat (56) | Ridicat (65) | Destul de ridicat (55) | Foarte ridicat (91) |
| MAS | Mai puțin ridicat (43) | Mai puțin ridicat (48) | Destul de ridicat (58) | Destul de ridicat (50) | Ridicat (62) |
| Microtimp | Mono | Poli | Mono | Poli | Mono |
| LTO | Mediu (45) | Mediu (56) | Termen scurt- mediu (38) | Mediu-lung (60) | Termen scurt (29) |
| Context | Sărac | Bogat | Sărac | Bogat | Sărac |
| Spațiu | Apropiat-deschis | Apropiat-închis | Apropiat-deschis | Apropiat-închis | Depărtat-deschis |
| Activitate | A face | A fi – A face | A face | A face – A fi | A face |
| Rel. mediu | Armonie | Dominare | Dominare | Dominare | Armonie |
| Rel. umane | Egalitate | Egalitate-Ierarhie | Egalitate-Ierarhie | Egalitate-Ierarhie | Egalitate |

O altă orientare a formei și conținutului unui astfel de diagnostic poate fi furnizată de sensurile și gradele de intensitate ale influențelor pe care le putem estima pentru diferitele variabile ale culturii și specificității culturale în raport cu domeniile și problemele corespondente în care apar sau pot să producă efecte, pozitive sau negative, favorabile sau nefavorabile. Astfel, de exemplu, cultura și specificitatea culturală influențează considerabil toate aspectele privitoare la cerere prin, cel puțin, plasarea consumatorului, el însuși un produs al culturii, față de produsul propus lui prin ofertă.

Realizarea unei corecte strategii de marketing prin mixarea între standardizare și/sau adaptare la specificul local poate fi rezultat al unei abordări interculturale specifice vizând țara, regiunea sau zona culturală de origine a consumatorului vizat. Diagnosticul intercultural poate fi orientat și în funcție de alte avantaje așteptate din asemenea abordări: potențarea inovării prin cunoașterea soluțiilor practicate în alte țări sau regiuni, recrutarea de viitori angajați provenind din culturi care favorizează anumite aptitudini, calități și competențe, dezvoltarea unor noi atitudini și competențe, mixarea multiculturală convenabilă a echipelor angajate în realizarea de sarcini și misiuni specifice etc.

Un alt aspect important de care trebuie ținut cont în elaborarea și exploatarea diagnosticului intercultural este legat de natura și de modul în care apare și se manifestă riscul cultural în afaceri, în întreprinderea/organizația multiculturală: posibilitatea apariției de neînțelegeri, încetinirea sau întreruperea fluxurilor comunicaționale între niveluri ierarhice, angajați și membri ai aceleiași echipe, disfuncționalități între parteneri sau negociatori, apariția de tensiuni și conflicte etc. Pentru punctarea câtorva dintre cele mai semnificative orientări și direcții de valorizare a rezultatelor abordării interculturale sintetizate într-un diagnostic intercultural, ne vom opri asupra orientării pe domenii ale managementului întreprinderii/organizației, principalele axe fiind marketingul și managementul resurselor umane, cu extensiile pe care le permit acestea spre zonele strategiei.

8.2. Poziționări sinergice în marketing

Considerând piața, într-un sens oarecum reduționist, ca grup sau populație de cumpărători ai produselor, bunurilor și serviciilor, în general, ai produselor, bunurilor sau serviciilor realizate de o anumită întreprindere sau corporație, în particular, marketingul propune un mod de acțiune specific asupra clienților respectivi pentru a-i determina să cumpere, sau, cel puțin, să aibă o atitudine favorabilă față de ceea ce-i propunem. Este un mod de a produce acțiune asupra individului ca și asupra grupului pentru a obține un efect pozitiv prin acceptarea produsului, bunului sau serviciului și vânzarea acestuia către cel astfel „manipulat”.

Pornind de la o asemenea viziune, marketingul este, prin definiție, domeniul, setul de metode, tehnici și instrumente, ansamblul de abilități și competențe prin in-

termeniul cărora întreprinderea/organizația sau compania încearcă să cunoască cumpărătorul, mai întâi ca potențialitate, să-l influențeze pentru a fi favorabil față de produsul, bunul sau serviciul pe care i-l propune și să-l determine apoi să cumpere. Acest cumpărător, inițial potențial, subiect sau obiect al acțiunilor marketingului și, apoi, efectiv și furnizor de resurse ca urmare a deciziei sale de cumpărare, are totdeauna o anumită identitate, înainte de toate culturală. Produsul, bunul sau serviciul propus de întreprindere/organizație sau companie, ca și acțiunile marketingului vizează o asemenea destinație, având anumite trăsături care o diferențiază de altele.

8.2.1. Marketingul și specificitatea culturală

Primele aspecte ale înțelegerii diferențierii culturale în marketing provin din și au fost de altfel considerate prin conștientizarea diferențelor geografice și de istorie ale diverselor țări. Interpretarea comportamentului unei societăți, a atitudinilor sale de bază nu poate avea loc fără aprecierea rolului geografiei și istoriei în modelarea culturală a națiunii respective. Astfel, *climatul și relieful* influențează adaptarea produselor, dar și dezvoltarea unor sisteme de marketing diferite. Un anumit tip de climat și/sau un anumit tip de relief pot da naștere unor trăsături culturale specifice (prin izolare sau, dimpotrivă, legături foarte bune cu restul lumii, prin formarea anumitor trăsături de caracter etc.).

Cel mai adesea, ne gândim la acele influențe geografice care țin mai degrabă de marketingul internațional, decât de cel intercultural. Din punct de vedere geografic, de exemplu, un produs destinat pieței din Ghana trebuie să funcționeze eficient și în atmosfera toridă și uscată a deșertului, dar și în cea extrem de umedă a pădurilor tropicale; mașinile de spălat destinate diverselor țări europene vor avea durații diferite ale stocătorului, în funcție de temperatura și umiditatea aerului (turații mai mici în Italia, unde rufe se pot scoate afară și usca la soare, respectiv mult mai mari în țările nordice, unde acest lucru nu este posibil) etc.

Istoria își pune amprenta asupra definirii misiunii unei națiuni, asupra modului în care aceasta își percepe vecinii, propriul loc în lume etc. De cunoașterea istoriei unei țări depind înțelegerea eficientă a rolului statului și administrațiilor în afaceri, a relațiilor dintre manageri și subordonați, a surselor de autoritate în management, a atitudinii față de afacerile multinaționale. Dificultăți suplimentare apar și datorită caracterului subiectiv al istoriei, aceasta fiind considerată și oferită oamenilor nu doar ca succesiune de fapte și evenimente, ci și ca mod și rezultat al acestui mod de a interpreta aceste fapte și evenimente. Astfel, istoria, prin modul în care-i este furnizată menirea, prin implicarea factorului politic ca și în urma unor manifestări subiective marcând natural poziția individului și comunității față de ceea ce este și față de ceea ce și-ar dori să fie, capătă anumite înțelesuri și induce anumite comportamente, atitudini și filosofii.

Educația, influențată și ea de numeroși factori, marchează în proporții importante conținutul și, mai ales, sensurile în care istoria va produce acțiune asupra acelora care o învață. Într-un fel este ea predată în SUA, altfel în Japonia, în Mexic, în Franța, Rusia sau România, ducând la cunoștințe și percepții diferite asupra unei țări și/sau culturi. Astfel, această istorie devine factor semnificativ al unei culturi. Marketingul trebuie să țină seama de istorie, atât pentru a o respecta (a nu atinge sensibilități legate de istoria națiunii), cât și pentru a o valoriza în acțiunile pe care le întreprinde în folosul întreprinderii/organizației sau companiei.

Dincolo de aceste prime elemente caracterizând cultura și specificitatea culturală, prin raportare la datul natural, pe de o parte, și la trecutul obiectiv față de individul și comunitatea având o anumită istorie, pe de altă parte, marketingul este obligat să considere, într-o manieră sau alta, și celelalte elemente definitorii ale unei culturi: rafinamentul judecății și gusturilor, tradiții, cutume și obiceiuri, norme și valori etc. Astfel, în dezvoltarea sa pe parcursul mai multor perioade, între începuturile incerte și sofisticarea sa actuală, marketingul a pus accent sau a ezitat între două extreme: standardizare și adaptare. În primul caz, marketingul propunea și încerca să impună același produs, același serviciu, același funcții sau forme de prezentare etc. indiferent de client, cumpărător sau piață de destinație. În al doilea caz, oferta marketingului s-a arătat disponibilă față de specificitatea clientului sau pieței, fiind mai diferențiată și marcată de preferințe, așteptări sau gusturi diferite. Vorbim de un marketing global în primul caz și de un marketing intercultural în cel de-al doilea.

În realitate, marketingul a fost pus permanent în situația de a se adapta el însuși, exploatând sau valorizând elementele puse la dispoziție sau identificate de el însuși pentru piața țintă, adică pentru clientul vizat. Acest client a fost, este și va rămâne produs al propriei sale culturi. El va „accepta” manipularea marketingului în funcție de nevoile și convingerile sale, de veniturile pe care le are sau le poate obține etc. Standardizarea nu a fost și nu a rămas (totuși) valabilă decât ca urmare a acceptării sale de clientul aflat într-o anumită stare și dispoziție culturală. Un produs sau un serviciu ajuns la o anumită notorietate într-o țară dezvoltată a fost și este așteptat, dorit și cumpărat destul de rapid și fără eforturi promoționale semnificative într-o altă țară, pe o piață influențabilă prin propagarea notorietății, în care nu există o prea mare abundență sau unde domină, chiar, penuria. Adaptarea la specificitatea locală a devenit, este și va rămâne necesară în marketing pentru a considera sensibilități culturale ale cumpărătorului având mândria apartenenței la o cultură și la o civilizație pentru care abundența și diversitatea sunt la ele acasă. Adaptarea pare mai aproape de nevoia de abordare interculturală, dar standardizarea poate fi și ea reținută ca fiind posibila beneficiară a unor astfel de cercetări, în măsura în care întreprinderea/organizația sau compania are posibilitatea a alege între cele două extreme ale manevrelor de marketing, combinându-le în

anumite proporții, în funcție de caracteristicile pieței de destinație și ale culturii în care aceasta funcționează.

Considerarea specificității și diferențierii culturale în marketing s-a impus și devine tot mai evidentă ca necesitate mai ales ca urmare a accentuării imperativelor privind crearea de avantaje concurențiale. Or, concurența internațională a devenit globală, formele și sensurile în care se manifestă fiind din ce în ce mai sofisticate și neașteptate, iar întreprinderea este obligată să inoveze pentru a rezista și, mai ales, a-și crea dispozitive și tehnici specifice eficiente de acțiune, prin marketing, mai ales.

Globalizarea concurenței obligă nu numai la reducerea costurilor ofertei, element strategic totdeauna important, ci și la alte inovații în materie de promovare, comercializare, diversificare etc., inovații pe care managementul le inițiază și realizează și pe care, în situațiile la care ne referim, marketingul le pune în operă. Standardizarea produselor (oferă de produse globale ce vor fi cumpărate de consumatori „globali” și ei), ca strategie a întreprinderii și ca modalitate de convingere a clientului pentru marketing este, este, în principal, generatoare de reduceri de costuri fără a fi numai decît și în orice situație de comercializare sursă de avantaj concurențial. Recursul la studiul culturii, specificității și diferențierii culturale, realizabil prin abordare interculturală, favorizează realizarea și folosirea unor inovații în marketing prin care întreprinderea sau corporația să ajungă la câteva câștiguri semnificative în relațiile sale cu piața:

- în primul rînd, această abordare facilitează contactul cu soluții de producere, de negociere sau de comercializare diferite, existente și folosite în alte culturi (țări, regiuni, comunități...);

- în al doilea rînd, prin cunoașterea și înțelegerea specificității culturale a locului pentru care pregătește sau realizează vânzarea, marketingul va putea construi strategii adaptate de cercetare, promovare, comercializare etc.;

- în al treilea rînd, pe baza cunoștințelor astfel obținute, întreprinderea poate plasa mai corect pozițiile concurenților pe piața vizată în raport cu mixajele dintre standardizare și adaptare pe care aceștia le pun în aplicare.

În evocarea acestor avantaje oferite marketingului prin abordarea interculturală am ținut seama de faptul că un marketing inteligent nu propune ad-hoc soluții în funcție de o modă sau alta, de forța și răspîndirea unei teorii sau alteia. Într-un asemenea marketing, standardizarea sau adaptarea nu sunt soluții exclusive, ci modalități strategice prin care întreprinderea reușește să se apropie mai mult de consumator, să-l convingă și să-l determine să cumpere, să-i producă o satisfacție prin acoperirea așteptărilor sale și să-l facă să rămână fidel ofertei respective.

La ora actuală nu se mai pune practic problema trecerii rapide și fără costuri suplimentare importante între standardizare și particularizare față de un anumit specific. Trecerea de la un produs standard la unul adaptat este posibilă într-un timp relativ scurt și fără a crește prea mult costul (cu 5 motoare, 6 cutii de viteze și 2

tipuri de punți un constructor poate realiza 60 de modele diferite de autoturisme). De altfel, marile corporații internaționale, mai ales, au ajuns la soluții de mixare ingenioase între standard și particularizat, ajungând până la oferirea de bunuri personalizate alături de cele realizate în cantități mari prin reproducerea aceluiași model. La ora actuală doar câteva produse au rămas oarecum în categoria celor care ar putea caracteriza o „cerere globală”. Chiar și pentru acestea (vezi cazuri precum Coca Cola, Big Mac, programe de calculator, cartea de credit) apar variante subtile de adaptare la specificul local. În plus, cumpărătorii acestor bunuri sau servicii sau cei care le folosesc nu adoptă și modul de viață corespunzător, devenind, să spunem, americani, precum mărcile care le furnizează. Consumul rămâne legat de specificul fiecărei societăți, fiind funcție de venituri, mediu, mod de viață și de referințele culturale.

Ezitare în soluțiile extreme (standardizare, pe de o parte, particularizare sau adaptare, pe de altă parte) a avut și un efect important la nivelul generalizărilor teoretice și curentelor dominante ale practicilor de marketing. Două poziții, și ele, inițial, cel puțin, extreme par a se fi conturat și impus succesiv la acest nivel. Ele au luat forma marketingului global și marketingului intercultural, ambele părând a fi integrate unui marketing internațional, mai apropiat de filosofia conform căreia o poziție rațională câștigătoare a marketingului este aceea care mixează inteligent, în funcție de specificitatea consumatorului vizat sau a celui potențial, standardizarea și particularizarea. Combinarea într-aceste două dimensiuni strategice ale marketingului vizează însă și celelalte dimensiuni ale acestuia: cercetare, strategie, negocierea etc.

Marketing global a teoretizat și promovat impunerea standardizării la nivel de concept, de model, de tehnică sau de produs, fără preocuparea de a considera relațiile care există între elementele ofertei (produs, ambalaj, preț, comunicare...) și condițiile cererii, acestea din urmă fiind legate necondiționat de specificitatea culturală (a locului, respectiv pieței). A fost, se poate spune, o perioadă a adaptării cererii la condițiile ofertei, un timp al suveranității producătorului, caracterizat de o insuficiență a ofertei sau de un exces de cercere. Standardizarea nu a fost și nu este însă modalitatea suverană de a face producție și comerț, implicit de a produce acțiune asupra consumatorului prin marketing, fără a ține seama de destinatarul bunului oferit.

Specificitatea pieței (însemnând dintotdeauna mai mult decât așteptările consumatorului) a fost și mai este încă exploatată prin acest tip de marketing, pornind de recunoașterea și admiterea unei supremații a producătorului și a produsului oferit de acesta față de așteptări, încă neacoperite integral, ale unui consumator care nu are posibilitatea de a furniza o cerere prin deficit. Acest consumator reprezintă o piață potențială, în așteptare, produsul respectiv, standard și având notorietate (din diferite motive), fiind dorit și, astfel, oricând vandabil ca atare.

Marketingul „intercultural” a fost, mai întâi, alternativa marketingului global, propunând conceperea, producerea și comercializarea de bunuri și servicii, care pot fi oferite simultan în mai multe regiuni ale planetei, mai multe țări sau piețe, pentru consumatori diferiți, constituind astfel un element central al strategiei globale a întreprinderii. Printr-un asemenea marketing se realizează definirea condițiilor de identificare a produselor sau conceptelor pentru a determina, dacă este necesar, care aspecte ale marketingului-mix original trebuie modificate sau amplificate pentru a ușura adecvarea cu piața și o lansare internațională. Specificitatea culturală este astfel considerată prin intermediul cererii.

Demersul marketingului intercultural presupune integrarea similitudinilor și diferențelor într-o strategie acceptabilă și realizabilă pentru toți. Depășirea barierelor culturale se poate face, după cum vom vedea ceva mai târziu în acest capitol, prin strategii de schimbare culturală neplanificată sau *strategii de schimbare culturală planificată*.

Necesitatea abordării interculturale în marketing poate avea ca punct de plecare chiar interfața dintre conceptele respective: cultură, pe de o parte și marketing, pe de altă parte. Vom regăsi în ambele definiții, sau măcar în unele dintre accepțiunile propuse pentru cele două concepte, elemente comune și/ sau aspecte interconectate. Astfel, în orice definiție a marketingului, vom întâlni cel puțin câteva aspecte referitoare la sau legate de cultură și specificitatea culturală:

- identificarea nevoilor consumatorului (individ aparținând de sau provenind dintr-o anumită cultură), crearea și furnizarea unei satisfacții acestuia;
- crearea unei convingeri consumatorului cu privire la relația dintre actul său de cumpărare (și de consum), mediul societal și producerea câștigului (profit sau beneficiu pentru întreprindere, efecte sociale pentru societate, efecte ecologice pentru mediu etc.);
- adecvarea ofertei față de cerere prin acțiuni de promovare, negociere, vânzare, servicii post-vânzare;
- protejarea și conservarea mediului prin consum și modul de organizare a activităților comerciale și de marketing.

Nu în egală măsură, dar suficient de explicit, apar aspecte ale marketingului în sursele atribuite culturii și specificității culturale:

- cultura este un ansamblu corelat de comportamente, atitudini, poziții față de acțiune caracteristice unei comunități umane, achiziționate în timp și puse în aplicare în rezolvarea diferitelor probleme, inclusiv de marketing (asemenea caracteristici definesc de fapt și consumatorul căruia i se adresează marketingul);
- elementele culturii și specificității culturale (limbaj, religie, valori și norme, obiceiuri și tradiții etc.) sunt variabile definitorii ale acțiunilor marketingului;
- referințele culturale (grupul sau comunitatea – populație a unei țări, regiuni, etnii etc. –, educația – filozofie de formare și educare, profesii, logică și

nivel de abstractizare –, organizarea – familia, întreprinderea, organizația) sunt cadre de referință ale acțiunilor marketingului.

Din aceste interferențe logice și semantice ajungem la ideea că filosofia și acțiunile marketingului sunt influențate de cultură și specificitate culturală prin cel puțin câteva variabile: a) nivelul și structura consumului; b) natura și sensul deciziilor de producere și vânzare, respectiv de consum și cumpărare; c) capacitatea de sensibilizare și de convingere în relația dintre producător/vânzător/comerciant, pe de o parte și client/cumpărător/consumator, pe de altă parte. În același timp, acțiunile marketingului nu vor putea fi corect și realist orientate și realizate fără o considerare corespunzătoare a culturii și specificității culturale a locului (pieței): metodologia de cercetare, gestiunea operațională, analiza datelor și a informațiilor, alegerea strategică nu pot fi realizate decât în context cultural.

8.2.2. Interculturalul în cercetarea de marketing

Interacțiunea dintre cultură și marketing poate fi analizată cu ajutorul unor variabile semnificative care trebuie identificate, puse în relație și evaluate atât în context cultural (la nivelul fiecăreia din culturile implicate în abordarea interculturală), cât și în context multicultural (prin relaționarea culturilor respective). Operațiunile respective pot fi inițiate și realizate ținând cont de caracteristicile cercetării de marketing: natura și sensul destinației acesteia (lansare, promovare, comercializare, negociere etc.); locul și condițiile realizării (țară, regiune, localitate, comunitate religioasă, etnică etc.); restricțiile temporare și de resurse, în principal. Aspectele privitoare la cultură, specificitate și diferențiere culturală nu sunt, în mod obișnuit, considerate în studiile de piață, acestea părând a fi, pentru non-specialiști, dar nu numai, incluse și avute în vedere în filosofia și modul de punere în lucru a tehnicilor, procedeele și instrumentelor respective de cercetare. De aici provin numeroase erori care apar în urma unora dintre studiile de marketing realizate.

În condițiile în care cercetarea de marketing se realizează mizând doar pe virtuțile tehnicilor, folosite ca și pe expertiza de marketing a celui care întreprinde studiul, subiectul principal al analizelor este consumatorul standard, intrat oarecum în clasic, un individ universal, personaj al unei societăți globale. Acest mod de a realiza cercetarea omite, mai degrabă involuntar, din exces de aroganță tehnică sau din ignoranță, diversitatea și complexitatea lumii destinatarului bunului sau serviciului pentru care este realizat studiul de piață sau studiul consumatorului, de exemplu.

Implicarea aceluia SRC¹⁰, cunoscut deja în lumea specialiștilor de marketing de câteva decenii, după ce a fost propus de Lee în literatura de specialitate în 1966, nu este totdeauna considerată necesară în asemenea studii. Multe cercetări de marketing sunt corect realizate tehnic, prin recurs la procedee și instrumente specializate ale domeniului, lăsând însă cultura, specificitatea și diferențierea culturală pe un plan secund sau total în afara sistemului sau sistemului de referință. Clientul sau consumatorul este considerat un personaj oarecum neutru față de contextul și originea sau dominantele sale culturale.

În studiile de marketing internațional este considerat un „risc cultural” alături de altele specifice¹¹ pentru a atrage atenția tocmai asupra unor influențe provenind din zona comportamentelor, atitudinilor și pozițiilor față de diferite aspecte pe care studiile de piață, strategiile de întreprindere și management-marketingul ar trebui să le considere pentru a conferi a priori șansa obținerii de avantaje concurențiale semnificative. Acest risc apare ca fiind „primul obstacol în operațiunile internaționale” (Nathalie Prime și Jean-Claude Usunier, 2004, p. 66).

Dimensiunea interculturală a cercetărilor de marketing apare, în primul rând, în legătură cu identificarea nevoilor ca etapă a elaborării strategice a modului în care consumatorul se poziționează și are așteptări specifice¹² față de oferta propusă sau posibil a fi avansată de producător sau comerciant. Percepțiile culturale diferite și semnificațiile diferite ale consumatorului sau clientului, pe de o parte, producătorului, comerciantului sau ofertantului, pe de altă parte, pentru strategia întreprinderii, induc unele dificultăți în identificarea nevoilor.

Metodologia de cercetare în contexte culturale diferite trebuie diferențiată, adaptată și adecvată în raport de populația vizată, de spațiul, contextul și timpul

¹⁰ SRC, abreviere a Self Reference Criterion, concept introdus în marketingul internațional pentru a caracteriza tentația, mai degrabă inconștientă, a individului de a se raporta doar la normele sau standardele culturii proprii și a-i aprecia pe ceilalți pe baza acestora. Astfel, lansarea sau promovarea unui produs pe o nouă piață (altă țară, regiune sau alt tip de client – un nou segment etc.) este considerată uneori, în mod eronat, ca putând avea succesul pe care l-a avut pe propria piață (națională) sau pe o altă piață, anterior deținută în condiții de succes.

¹¹ Riscul cultural apare în majoritatea manualelor de marketing internațional ca și a celorlalte consacrate interculturalității în marketing alături de riscul comercial, riscul politic, riscul de schimb, riscul juridic și riscul social.

¹² Deși mai puțin prezent în literatura de specialitate a marketingului internațional, conceptul de „satisfactor” poate surprinde destul de complet ideea de poziționare prin așteptări a consumatorului față de ofertă, pe de o parte, și de grad de acoperire a acestei așteptări prin respectiva ofertă propusă sau realizată efectiv de producător. Satisfactorul respectiv oferă o bună perspectivă asupra rolului specificității culturale în crearea acestor așteptări de tip satisfacții ca și în ceea ce privește măsura în care oferta se poate apropia, prin studii de piață corespunzătoare, de acoperirea satisfacțiilor consumatorului vizat.

cercetării în relație cu timpul sau perioada la care se vor realiza acțiunile de comercializare etc. Aspectele metodologice de cercetare de marketing vizate pentru adaptare și adecvare în cazul mediilor sau spațiilor multiculturale sunt și ele diferite și depind de multe variabile ale abordării. În general, putem însă recunoaște și atrage atenția asupra sensibilități particulare a rezultatelor cercetărilor de marketing pentru situații multiculturale față de cel puțin următoarele elemente: alegerea populației de referință și a eșantionului reprezentativ, stabilirea coordonatelor contextului realizării cercetării, pe de o parte și desfășurării activităților de comercializare, pe de altă parte, alegerea tehnicilor, construirea instrumentelor și grilei de lectură, natura și caracteristicile relației dintre cercetător (profesionist sau echipă de profesioniști implicați în realizarea studiului) și cercetat (indivizi, de regulă, vizați ca potențiali clienți, cumpărători sau consumatori), modul de analiză și interpretare a rezultatelor.

Riscul cultural care apare în cercetarea de marketing este legat de ansamblul factorilor care fac dificilă și complexă analiza piețelor externe ca urmare a dominantelor noastre anterioare. Individul, în acest caz, profesionistul marketingului internațional, chiar, este supus unui inconștient cultural furnizat de moștenirea pe care o are sau de achizițiile realizate prin exercițiile la care este supus ca urmare a faptului că își desfășoară existența într-un anumit context. Asimilat efectelor etnocentrismului, riscul cultural face ca și în cercetarea de marketing să apară și să se manifeste convingerea că ceea ce este bine pentru sine este sau ar trebui să fie bine și pentru ceilalți, că modul în care concep și interpretez o întrebare sau un enunț, oarecare, într-o anchetă, de exemplu, este sau trebuie să aibă același înțeles și pentru ceilalți etc.

a) Primul element important al cercetării de marketing sensibil față de aspectele implicate în abordarea interculturală privește chiar **populația vizată** și, legat de aceasta, **estimarea și alegerea eșantionului** care va fi folosit ca bază pentru căutarea și recoltarea datelor și informațiilor necesare. Populația vizată într-o cercetare de marketing este, oricum și oricând, pusă în relație cu specificitatea culturală a locului de care aceasta aparține. Această relație ar trebui deci cu atât mai mult considerată în cercetarea de marketing vizând anticiparea și fundamentarea unor decizii corespunzătoare activităților ce se vor realiza în spații multiculturale, în marketingul internațional, în special. Prin populație vizată în asemenea cercetări de marketing avem în vedere nu atât localizarea generică a acesteia (țară, climat, relief, limbă, religie etc.) cât, în mod deosebit, categoria populației având o asemenea apartenență culturală care va putea furniza clientul, consumatorul sau cumpărătorul produsului pentru care se realizează studiul. În acest sens, vorbim de o primă și importantă eșantionare, cea prin care este stabilită respectiva populație. Aceasta poate reprezenta o regiune a țării (pieței vizate), o categorie socială, o clasă de venituri etc. A doua etapă a eșantionării privește selecția subiecților asupra

căroră va fi întreprinsă cercetarea respectivă. Acest eşantion reprezintă elementul de referință al cercetării. În consecință, prin acest eşantion ar trebui reprodusă cât mai fidel structura populației vizate în cercetare. O eşantionare stratificată ar putea fi aici soluția unei bune asemenea reprezentativități a selecției. Eşantionul astfel format trebuie să fie reprezentativ pentru populația vizată atât sub aspectul caracteristicilor tehnice ale subiecților (venituri, grad de educație, sex etc.), cât și în ceea ce privește aspectele de ordin cultural (comportamente, atitudini, poziții față de acțiune și de soluții. O abordare interculturală devine astfel etapă preliminară a unei cercetări de marketing vizând spații, medii sau relații multiculturale.

Eşantionul potrivit va putea fi stabilit și contactat ulterior pe baza informațiilor astfel obținute. Eşantionarea va trebui să țină seama de existența unor tradiții sau obiceiuri specifice, inclusiv de consum, de modalitățile specifice de comunicare din fiecare țară (cultură), de faptul că pentru unii subiecți, în unele culturi, întrebările nu pot fi înțelese decât prin citire și explicare etc.

Cercetarea de marketing în situații multiculturale nu poate avea rezultate corecte dacă nu recurge la eşantioane echivalente pentru țările/culturile avute în vedere. Eşantioanele folosite sunt echivalente pentru respectivele țări/regiuni/culturi dacă ele acoperă proporțional toate criteriile care stau la baza constituirii lor: vârstă, sex, meserie sau profesie, funcție, religie, etnie etc. O echivalență funcțională perfectă (respectarea până la nivel de pondere a prezenței subiecților în eşantion) nu poate fi practic realizată și de aici provin unele erori, acceptabile, totuși, de analiză.

b) Alegerea tehnicilor, construirea instrumentelor și a grilelor de lectură sunt legate de specificitatea culturală a fiecărei țări (regiuni, zone) ca și de diferențele culturale dintre acestea. Este nevoie, ca și în cazul eşantionării, de o adecvare a acestor elemente ale cercetării în raport cu condițiile și aspectele specifice ale subiecților la care se va face apel în cercetare pentru a identifica și recolta date și informații fidele, viabile, credibile și potențial analizabile.

Pentru asigurarea unei bune comparabilități a rezultatelor obținute, tehnicile, procedeele și instrumentele folosite în recoltarea, tratarea și analiza datelor și informațiilor pentru cercetarea de marketing vizând piețe diferite trebuie să îndeplinească condiția de echivalență. Mai mult decât în cazul alegerii eşantionului, la nivel metodologic este nevoie de realizarea unei echivalențe în cel puțin trei sensuri:

- recurs la aceleași metode, tehnici și procedee de culegere, prelucrare și analiză (echivalența instrumentală);

- folosirea unui set de mesaje echivalente ca întrebări, specificări și aspecte de natură metodologică privitoare la înțelesuri, modalități de a răspunde la întrebări și de a interpreta respectivele mesaje (răspunsuri la întrebări, reacții la diferiți stimuli experimentali etc.) (echivalența de limbaj);

– realizarea unor contexte similare (echivalente) de realizare a culegerii și prelucrării datelor și informațiilor (echivalența administrării).

c) Contextul realizării cercetării ar trebui să fie același cu cel al desfășurării activităților de comercializare și de marketing ulterioare. Contextul respectiv privește cel puțin două aspecte ale cercetării. Primul aspect este furnizat de echivalența temporală, spațială și circumstanțială a realizării recoltării datelor și informațiilor necesare cercetării. La acest nivel nu putem vorbi doar de o echivalență a contextelor respective. Cercetarea ar trebui să fie realizată practic la același moment (aceeași perioadă de timp), în spații geografice în mod necesar diferite, dar comparabile sau aduse în situații de comparabilitate (prin raportare la climă, relief, alte condiții de mediu fizic), și în împrejurări echivalente sau comparabile (ca stare sau disponibilitate a subiecților în raport cu condițiile în care este realizată furnizarea reacțiilor, răspunsurilor sau percepțiilor acestora la mesajele folosite ca mijloc sau pretext al obținerii datelor și informațiilor necesare cercetării).

Calitatea percepută a mediului administrativ din țara în care se realizează cercetarea este, de exemplu, în acest sens, un factor important de influență asupra sensului răspunsurilor care pot fi primite la întrebări privitoare la încrederea într-un produs. Astfel, într-o țară/cultură în care indivizii acordă mare importanță avizelor și autorizării calității produselor, existența unui elemente atestând astfel de acreditări oficiale va face mai ușoară vânzarea. În schimb, într-o țară/cultură pentru care nu există încredere în asemenea avize și autorizări, produsele având atașate documente atestând calitatea nu vor fi mai bine primite decât cele care nu dețin asemenea documente sau înscrisuri. În egală măsură, vor apare și vor trebui considerate în cercetarea de marketing diferențe privind posibilitatea vânzării de produse în cele două țări/culturi anterior considerate. Astfel, de exemplu, lansarea produselor bazate pe folosirea biotehnologiei a avut succes în SUA pe măsura obținerii acordurilor oficiale (Departamentul agriculturii, Administrația de sănătate etc.), aici oamenii având încredere în administrația publică, dar nu și în Europa, unde cetățeanul este mai reticent față de tot ceea ce este administrație, față de autoritatea morală a acesteia. În România, existența unor asemenea avize și acorduri oficiale nu este considerată semnificativă pentru calitatea și securitatea folosirii unui produs, motiv pentru care consumatorul nu face apel la asemenea modalități de recunoaștere a produselor și nici nu contestă lipsa unor astfel de atestări atunci când nu există.

d) Relația anchetator–anchetat trebuie avută în vedere în funcție de câteva caracteristici culturale ale pieței pentru care se realizează cercetarea de marketing. Nivelul de educație, obiceiurile și tradițiile influențează pozițiile celor doi și, mai ales, comunicarea și înțelegerea pozițiilor și sensurilor pe care le exprimă și captează fiecare. Anchetatorul și anchetatul, cercetătorul și cercetatul sunt depen-

denți, în toate situațiile care apar în abordarea marketingului, de culturile diferite în care au fost formați, de la care au achiziționat valori și norme, prin care și-au format comportamentele, atitudinile și pozițiile față de acțiune și față de soluții. Între cei doi există diferențe care nu pot fi direct și imediat sesizate și puse în balanță pentru a putea evalua acele riscuri determinate prin SRC. Astfel, într-o cultură caracterizată prin existența și acceptarea ca necesară a unei ierarhii dominând înconștientul apare riscul de a primi răspunsuri standard de la persoanele mai puțin educate. O societate pentru care caracteristic este contextul bogat al comunicării (în sensul oferit de Ed. Hall) va oferi subiecți în cercetare predispuși la răspunsuri cel puțin ambigue sau, de cele mai multe ori, imaginate de aceștia ca fiind pe placul anchetatorului (cercetătorului). Ambiguitatea și duplicitatea care domină o asemenea cultură (situată în categoria high level context – context bogat) obligă la construirea sau adaptarea instrumentelor cercetării astfel încât pozițiile sau răspunsurile care vor fi oferite de subiecții selectați prin eșantioane să nu poată fi afectate semnificativ de asemenea posibile distorsiuni, involuntare, totuși.

Controlul și construcția unei bune relații între anchetator și anchetat pot fi asigurate, în cercetarea de marketing pentru situații multiculturale, prin acțiuni corespunzătoare asupra mai multor variabile legate de cultură și specificitatea culturală: nivelul de educație, percepția asupra puterii, ierarhiei și inegalității, natura contextului comunicării, limba și limbajul populației, poziția față de risc și modul de asumare a acestuia de către populația vizată, mărimea și structura populației de referință etc.

Nivelul de educație al populației vizate prin cercetare are consecințe asupra elementelor privitoare la folosirea conceptelor abstracte, tehnicile, procedeele și instrumentele de recoltare a datelor și informațiilor, construcția instrumentelor (chestionar, grilă de lectură, variabile experimentale), crearea condițiilor contextuale ale realizării relației dintre cercetător și cercetat etc. În cercetările de marketing realizate în două sau mai multe țări (pentru două sau mai multe culturi) diferite există și se manifestă, producând consecințe nefavorabile asupra rezultatelor, diferențe importante în ceea ce privește gradul de alfabetizare, filosofia și nivelul educației realizate prin școală, natura și sensul achizițiilor realizate prin viața socială. Aceste diferențe între cercetător și cercetat se adaugă la ceea ce este considerat prin SRC ca sursă a riscului cultural care apare în marketing și nu numai aici. Capacitatea de dialog a cercetătorului și abilitatea acestuia de a crea sau favoriza climatul de încredere în relațiile cu subiecții selectați pentru cercetare nu se pot manifesta cu bune rezultate decât dacă sunt cunoscute și corect exploatate elementele caracteristice induse prin SRC și nivel de educație. Cazul extrem al considerării în eșantion a unor subiecți neștiutori de carte sau cu nivel slab de alfabetizare face necesară, de exemplu, construcția unor chestionare cu întrebări simple, aduse la un grad minim de înțelegere pentru asemenea persoane.

Percepția asupra puterii, ierarhiei și inegalității precum și în privința altor variabile ale specificității culturale (incertitudinea, contextul, universalismul sau particularismul etc.) are consecințe asupra atitudinilor subiecților din eșantion, modului în care aceștia preferă să răspundă la întrebări sau să-și exprime trăiri, sentimente, opinii față de obiecte sau acțiuni propuse prin cercetarea de marketing respectivă. În funcție de asemenea caracteristici ale culturii din care provin subiecții asupra cărora se aplică studiul ne putem aștepta la atingerea unui grad de conformitate a răspunsurilor cu normele sau standardele existente sau acceptate, cu modul de a considera confidențialitatea și încrederea, cu așteptările celor care realizează recoltarea datelor și a informațiilor etc. În aceste condiții, este nevoie de adaptarea corespunzătoare a strategiei de cercetare în ceea ce privește alegerea subiecților, tehnicile, procedeele și instrumentele care vor fi folosite, modul de formulare, explicare (atunci când este nevoie) și furnizare a întrebărilor din chestionare sau a elementelor din experimentul ce va fi realizat etc.

Limba și limbajul sunt aspectele elementare ale comunicării în cercetarea de marketing. Atunci când aceasta se realizează pentru o altă piață decât cea de origine, pentru a propune unui client diferit de cel căruia întreprinderea i-a vândut anterior produsul său, relația dintre anchetator și anchetat se realizează prin recurs la o limbă diferită pentru ambii actori (cel care realizează cercetarea – cercetător sau anchetator –, pe de o parte și cercetat sau anchetat, pe de altă parte), de regulă. Chiar dacă există și poate fi folosită o aceeași limbă, aceasta nu este aproape niciodată aceeași pentru cei doi. Limba folosită efectiv poate fi cel mult limba maternă a unuia dintre cei doi actori. Pentru celălalt va fi o limbă învățată sau achiziționată ulterior și nu în același context sau cadru cultural cu cel în care este transmisă și achiziționată (spontan și inconștient) limba maternă. În plus, în comunicarea respectivă intervin elemente de limbaj non-convențional, non-verbal și supus unor simbolistici pe care doar cel aparținând sau având originea în cultura care a furnizat acel limbaj îl poate cunoaște și stăpâni. Limba și limbajul într-o cercetare de marketing intercultural nu sunt exploatabile doar prin recurs la dicționare, fie ele și specializate. Între cercetător și cercetat ar trebui să se stabilească relații bazate pe aceleași înțelesuri sau accepțiuni ale cuvintelor, ale gesturilor sau altor coduri sau simboluri folosite în țara/cultura în care este întreprinsă respectiva cercetare de marketing. Cum însă subiecții din eșantionul folosit nu sunt interesați și nici nu pot fi determinați să învețe pentru a se adapta ei înșiși la cerințele interculturale ale unei asemenea relații, rămâne în sarcina cercetătorului de a învăța și folosi elementele necesare unei asemenea comunicări.

Mărimea și structura populației de referință este o variabilă prin care cercetarea de marketing se poate orienta în ceea ce privește: selecția tehnicilor sau a procedeele de eșantionare, stabilirea nivelului și structurii eșantioanelor reprezentative, modul de identificare, contactare și comunicare cu subiecții din eșan-

tioanele stabilite, aprecierea gradului de libertate de opinie a participanților și de sinceritatea răspunsurilor.

Dincolo de aceste elemente de natură cantitativă, implicate ca variabile decizionale în cercetările de marketing pentru situații sau medii multiculturale, calitatea, profunzimea și rezultatele acestora sunt sensibil și incert influențate de o serie întreagă de aspecte calitative care nu sunt niciodată identificabile explicit și nici posibil a fi raportate la indicii a priori disponibile pentru cultura sau culturile implicate. Prime și Usunier (2004) identifică nu mai puțin de șapte categorii de echivalențe culturale problematice în cercetarea de marketing:

- echivalențe conceptuale, determinate prin sensurile deseori diferite ale acelorași concepte în alte culturi (țări, regiuni, nu rareori întreprinderi sau corporații) decât cea în care sunt acestea create, definite și folosite, respectiv cele folosite de realizatorul studiului de marketing;

- echivalențe funcționale, apărute ca urmare a diferențelor dintre culturi în ceea ce privește funcția conferită prin concept sau percepție elementului sau aspectului pe care îl desemnează (produs, practică, activitate, regulă, relație etc.);

- echivalențe lingvistice, referitoare la sensurile date prin cuvinte, semne sau idiomuri, sintaxă, reprezentare prin cuvânt și propoziție în culturi diferite;

- echivalențe de măsurare (cuantificare), provenind din percepțiile și interpretările senzoriale privitoare la mărimi sau dimensiuni, scările de evaluare, etaloanele de măsură;

- echivalențe de selecție (eșantionaj), ca populații și grupe diferite de referință, furnizând selecții diferite de subiecți, unități de observare și analiză;

- echivalențe în culegerea datelor, având ca surse diferențele de contexte, de atitudine a respondenților, de caracteristici ale răspunsurilor sau poziționărilor față de obiectul cercetării;

- echivalențe de interpretare, furnizate prin subiectivismul cercetătorului, inclusiv indus prin originea sa culturală.

Identificarea, căutarea și culegerea datelor și informațiilor pentru cercetările de marketing reprezintă o problemă nu atât prin dificultățile pătrunderii și acceptării în mediul noului consumator potențial, cât, mai ales, prin incertitudinea cu care se poate căuta și realiza una sau alta dintre echivalențele respective. Există o mare diversitate de surse de asemenea date și informații (surse primare și secundare), furnizând o multitudine de posibile surse de distorsiune, problema care apare însă fiind determinată prin obligativitatea filtrării lor în funcție de diferite criterii de fidelitate și credibilitate și, în principal, pentru a asigura respectarea echivalențelor care fac posibile comparațiile și construcțiile de decizii corecte pentru promovarea, lansarea, comercializarea produselor pe noi piețe.

8.2.3. Interculturalul în strategia de marketing¹³

Abordarea interculturală și diagnosticul intercultural rezultat din aceasta sunt utile în elaborarea și realizarea strategiei de marketing în cazurile în care activitățile respective se realizează pentru piețe externe, fiind astfel considerate ale marketingului internațional. Strategiile marketingului internațional au ca scop, ca orice strategii de marketing, crearea și punerea în aplicare a unor avantaje concurențiale pe piețele externe vizate. De fapt, avem, în cazul acestor strategii, un dublu scop: satisfacerea unui consumator diferit de cel cu care suntem obișnuiți (cumpărătorul național sau autohton), pe de o parte și realizarea unui avantaj, cel puțin, față de concurență, pe piața respectivă. Rezultatele obținute prin abordarea interculturală și prezente în diagnosticul rezultat vor fi folosite în construcția strategiei de marketing internațional în sensurile pe care aceasta le presupune pentru a asigura realizarea dublului scop pe care-l aminteam mai sus.

În elaborarea și punerea în aplicare a unor asemenea strategii trebuie avută în vedere faza internaționalizării pe care urmează a o traversa întreprinderea: intrare inițială; expansiune locală; globalizarea marketingului. Astfel, dacă în prima fază a internaționalizării construcția strategiei de marketing, întreprinderea trebuie să pună accentul pe crearea unei atitudini favorabile a consumatorului față de oferta lansată, în ultima fază, strategia va urmări consolidarea imaginii și poziției pe piața respectivă a produsului și crearea premiselor favorabile pentru lansarea de noi produse, câștigarea unui nou segment etc. Lipsa sau insuficiența considerării unor aspecte legate de multiculturalitatea acestor situații ca și a rezultatelor obținute prin abordarea interculturală produc distorsiuni asupra construcției și aplicării strategiilor de marketing, care pot avea consecințe negative asupra întreprinderii (reducerea cotei și chiar eliminarea de pe piață).

În faza inițială, de pătrundere pe o nouă piață externă, efectele specificității culturale care trebuie considerate în strategia de marketing devin vizibile la nivelul percepției clientului vizat (noul consumator, cumpărătorul potențial) față de originea produsului propus: din ce țară provine, sub ce marcă este furnizat, cu ce grad de încredere poate fi cotelat etc. Elementele respective caracterizează ceea ce literatura de specialitate numește „efect de prismă”. Prin acest concept este definită (vezi fig. 5.1) *distorsionarea punctelor tari și punctelor slabe ale unui produs al întreprinderii prin trecerea acestuia peste frontierele regionale sau naționale, prin lansarea lui pe o altă piață decât cea de origine (autohtonă)*.

Efectele de distorsionare ale acestei treceri pot fi de *întărire, reducere, transparență sau opacizare*. Întărirea apare ca percepție a unor proprietăți amplificate ale produsului ca urmare a existenței unor stereotipuri favorabile țării,

¹³ Unele elemente privitoare la interculturalitate și marketing au fost adaptate după D. Zaiț (coord., 2002).

regiunii sau mărcii de care este legat acesta. Pentru un român ca și pentru un bulgar sau un polonez, un autoturism produs de o firmă din Germania, indiferent de marca, mai mult sau mai puțin cunoscută sub care intră acesta în țară, este mai bine realizat tehnic decât un autoturism având o altă proveniență. Un parfum nou, provenind de la o marcă franțuzească are, în imaginarul potențialului consumator dintr-o altă țară, calități poate chiar superioare acelor pe care le posedă în realitate. Un asemenea produs, parfum provenind din Franța sau autoturism având origine germană, are nevoie de o promovare mai puțin costisitoare și de strategii de marketing mai puțin sofisticate pentru a fi lansat și pentru a avea succes pe o piață pe care este a priori considerat bun prin „garanția” stereotipală oferită de corespondența interculturală dintre cele două țări (culturi), cea de origine a produsului în raport cu cea de destinație a acestuia.

Reducerea este efectul invers întăririi, apărând sau putând să apară ca urmare a unei percepții a priori negative sau nefavorabile față de țara, regiunea sau marca de la care provine produsul. Autoturismul produs în India este perceput ca fiind mai puțin performant tehnic, mai puțin fezabil față de chiar ceea ce posedă el în realitate sub aceste aspecte pentru că, în România, de exemplu, ca și în alte țări europene, tradiția în industria autoturismelor din India fie că nu este cunoscută fie că nu este apreciată la niveluri comparabile cu ale țărilor și mărcilor de tradiție. În situații similare, marcate prin reducerea sau deprecierea stereotipală a nivelului caracteristicilor unor produse prin propunerea lor pe alte piețe, sunt specifice consumatorilor din țări/culturi care nu cunosc sau cunosc puțin țara de origine, marca sub care figurează produsul etc. Cazul berii produse în Belgia (producător cu tradiție al unor beri de foarte bună calitate) și exportate în țări precum Brazilia, Argentina sau chiar Australia este situat în aceasta categorie. Pentru consumatorii din imensul pampas argentinian, ca și pentru cei din infinita Amazonie, Belgia nu este decât un punct pe harta lumii, iar un asemenea loc nu poate fi capabil să producă atâta bere și într-o asemenea varietate cât să acopere nevoile piețelor respective.

Transparența este o situație mai normală a lansării unui produs pe o altă piață, aceasta apărând atunci când produsul nu este deformat prin percepții exagerat sau mult diferite ale noilor consumatori față de originea produsului respectiv.

Opacizarea este, în schimb, mai puțin plăcută, trecerea produsului pe o altă piață nefiind nici măcar percepută ca fiind posibilă, referințele asupra originii lipsind cu desăvârșire sau fiind extrem de negative. În cazul efectelor de tip diminuativ sau depreciativ, ca și al acelor de opacizare promovarea noilor produse pe piețe externe trebuie să fie angajate prin tehnici mai agresive, pe perioade lungi de timp și cu cheltuieli uneori greu de acoperit. Strategiile de marketing vor fi aici dominant de consolidare și adaptare la specificitatea locală.

Sursele acestor modificări sunt de fapt particularitățile culturale și percepțiile diferite ale consumatorilor cărora le este destinat produsul față de ceea ce este acest produs la origine, pentru consumatorii din țara din care provine, pentru care marca este cunoscută, apreciată și considerată chiar superioară altora. Aceste percepții se constituie ca imagini stereotip ale noilor posibili consumatori ai produsului propus față de cultura și economia țării din care provine produsul, de marca sau brandul sub care figurează acesta, de experiența țării respective în producția și comercializarea bunurilor din gama în cauză, de istoria relațiilor dintre țările desemnând cele două piețe, de riscul integrat în produs și de nivelul de acoperire a satisfacției așteptate prin cumpărarea acestui nou produs etc.

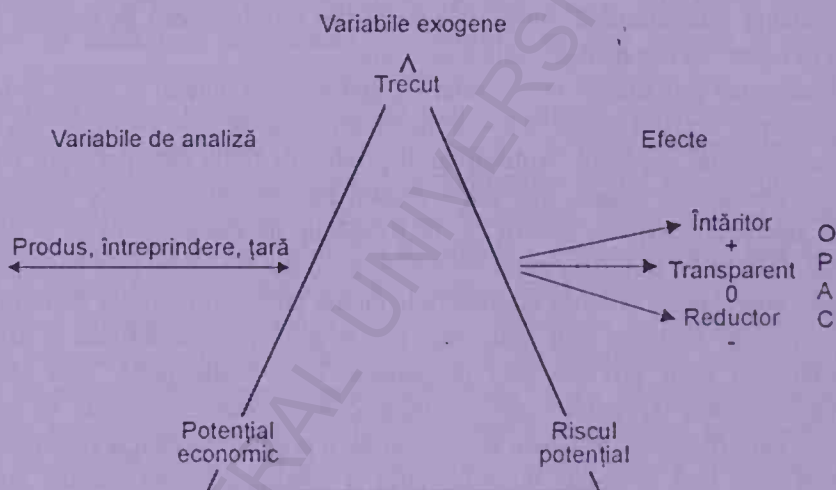


Fig. 8.1. Efectul „de prismă” (după J. M. De Leersnyder, 1986)

Efectul de prismă se produce la interfața dintre trei zone ale percepțiilor dominante realizate de consumatorii potențiali vizați pe orice nouă piață externă (vezi fig. 8.1). Prima dintre aceste zone caracterizează memoria colectivă a culturii de destinație a produsului cu privire la diferite evenimente și manifestări anterioare ale națiunii care este la originea produsului. Trecutul se manifestă prin istoria „subiectivă” care este imprimată respectivei colectivități ca urmare a relatărilor, trăirilor directe și a modului în care trecutul respectivei națiuni (țara sau regiunea de origine a produsului) este propus și predat în școala țării sau regiunii de destinație. Conflicte anterioare dintre cele două țări sau regiuni, tensiuni create în timp între populațiile acestora, persistența unor diferenduri teritoriale sau etnice etc., pot avea ca efect subaprecierea reciprocă, lipsa încrederii în tot ceea ce aparține sau provine din cealaltă zonă (cultură). Se poate ajunge până la contestare

și respingere totală a viabilității produsului, ideii, inovației etc. provenind din cealaltă țară sau regiune. Cazul invers, al unui trecut comun, caracterizat prin armonie și ajutor reciproc, similitudini și elemente comune puse în slujba ambelor națiuni, pune în evidență creditul acordat a priori pentru tot ceea ce are ca origine, provine sau este susținut de națiunea cealaltă.

Potențialul economic conferă o anumită notorietate și țării de origine a produsului, și, pe această cale, acestuia. O cultură a unei țări care are un nivel avansat de dezvoltare economică și socială produce un efect de prismă pozitiv, de întărire pentru produsele care au o asemenea proveniență. Asocierea cu precepția față de trecut, de evenimente și manifestări legate de istoria la care cele două țări (de origine și de destinație a produsului respectiv) au fost părtașe în comun, amplifică sau reduce acest efect. Pentru evitarea apariției unui efect de prismă negativ sau reducător, din cauze legate de trecut sau de nivelul de dezvoltare al țării de origine, întreprinderea sau corporația recurge deseori la un gen de internaționalizare prin înregistrarea mărcii într-o terță țară, mai bine poziționată sub aspectele în cauză.

Riscul potențial, ca element al triadei care formează mediul în care poate să apară efectul de prismă, include și riscul cultural, acela determinat de posibilitatea aprecierii comportamentului consumatorului potențial din noua destinație (piață, țară, cultură) în conformitate cu propriile referințe, ca și cum ar avea aceeași origine culturală ca și vechii consumatori, cei din țara de origine a produsului. În această zonă sunt deci situate, mai ales, diferențele culturale pe care le are în vedere abordarea interculturală și le reflectă diagnosticul intercultural.

Câteva exemple de efect „de prismă” pot furniza confirmarea acestor constatări. Ceaiul exportat de China în Marea Britanie nu este bine primit pe această piață, nu atât din cauza calității acestuia cât prin marcă (insuficienta cunoștere a acesteia în Marea Britanie, exporturile chineze în această țară nefiind prea cunoscute și acceptate), referința (chineză) și/sau ambalajul chinezesc. Acest handicap trebuie compensat de exportatorii chinezi de ceai printr-o strategie mai agresivă și consecventă. Același ceai chinezesc are însă un efect de prismă pozitiv în Maroc, țară în care există o experiență de peste două secole a consumului unui astfel de produs. Introducerea de noi mărci de ceai chinezesc în Maroc este mai ușoară, chinezii rămânând cu un avantaj concurențial semnificativ față de potențiali nou-veniți.

Berea belgiană beneficiază de un efect de prismă pozitiv în Franța, țară în care este prezentă și apreciată de foarte multă vreme, dar negativ în Brazilia, unde Belgia este aproape necunoscută, pentru brazilian această țară fiind doar o mică pată de culoare pe harta lumii. Berea belgiană nu are nevoie de un efort promoțional semnificativ în oricare regiune a Franței, dar devine foarte costisitoare în Brazilia sau în altă țară mare a lumii, în care nu a ajuns să fie cunoscută.

Eșecul inițial al exporturilor canadiene (Canada este și țara langustelor!) de homari în Europa poate fi pus pe seama faptului că europenii nu știau aproape

nimic despre existența și pescuirea respectivei languste în largul coastelor nordului continentului american și, cu atât mai puțin, despre meseria canadienilor în prelucrarea și comercializarea acestui produs. Încercarea unor țări arabe, în special a marocanilor și tunisienilor, de a produce și exporta parfumuri sofisticate în alte țări a fost sortită eșecului nu atât din cauza calității respectivelor produse, cât din motivul lipsei de încredere a potențialilor consumatori față de expertiza și credibilitatea acestor producători, parfumul fiind asociat cu origini europene (Franța și Italia, mai ales), deși a fost realizat și are mereu condiții excelente de a fi produs în țări arabe.

Depășirea sau diminuarea efectului negativ de primă poate fi realizată prin acțiuni, de regulă costisitoare, pentru producător sau furnizor/vânzător: informarea corectă a consumatorului, crearea convingerii de credibilitate și validitate a informațiilor furnizate cu privire la produsul ce se dorește a fi lansat, realizarea de acțiuni preliminare lansării sau promovării, prin care să fie realizată o repoziționare a brandului de țară, mărcii sau imaginii asupra originii produsului.

Variabilele prin care se poate realiza o asemenea strategie de promovare și lansare formează un sistem numit al *intangibilităților fundamentale*. Grupul acestor variabile cuprinde funcționalitatea, securitatea, calitatea, continuitatea, onestitatea și conformitatea (vezi tabelul nr. 8.2) percepute, împărtășite și acceptate de consumator. Aceste intangibilități sunt legate de condițiile fizice ale mediului, dar și de valori, obiceiuri, relații, modalități de comunicare, credințe și valori dominante ale culturii noilor posibili consumatori. Schimbările pe care le putem realiza asupra imaginii consumatorului vizat, prin intermediul acestor variabile, necesită timp și costuri, imaginație și rigoare strategică, în același timp.

Tabel 8.2. Impactul cultural asupra considerării unei oferte
(É. Cracco, în P. Dupriez și S. Simons, 2002)

| Dimensiuni culturale Elemente Fundamentale ale SATISFACTORULUI Intangibilități fundamentale | Variabile exogene | | | |
|--|---|--|--|--|
| | Valori | Obiceiuri | Relații | Comunicare |
| Funcționalitate | Soluție oferită: globală, parțială | Norme de conformitate ale produsului | Nivel de negociere: accesibilitate la persoanele-cheie | - Manual de utilizare - Selecția media pentru comunicare, demonstrare, promovare |
| Securitate | Credibilitate instituțională - servicii după vânzare: loc, timp, durată | Nivel concurențial: opțiuni deschise | Expertiză: alegere interlocutori, reputație angajați | - Formalizare: alegerea mesajelor și concretizare - Alegerea surselor de informare |

| Dimensiuni culturale Elemente Fundamentale ale SATISFACTORULUI Intangibilități fundamentale | Variabile exogene | | | |
|--|---|--|--|---|
| | Valori | Obiceiuri | Relații | Comunicare |
| Calitate | Simboluri legate: ambalaje, mărci, prețuri, distribuție, caracteristici tehnice, durată de viață | Dinamica piețelor și cerințele pieții | - Rapiditate în intervenție - Permanența relației | - Garanții oferite (ISO, BENOR) - Accesibilitatea organizației |
| Onestitate | Informare asupra prețurilor | Negociere: condiție | Accesibilitatea responsabililor | Contracte clare, drept de recurs, drepturi de ascultare |
| Continuitate | Sănătate financiară | Tradiție | Familie, grup | Instituționalizare: bilanț anual, comunicat de presă |
| Conformitate | Asociativitate cu princiipiile chartei clienților, membrilor asociațiilor industriale | Evenimente cheie: târguri, evenimente ale comunității | Purtători de cuvânt pe lângă publicul țintă: federații, autorități, școli, putere publică | Referințe: clienți, realizare tehnică... |

Pentru a realiza diferențierea față de concurenți, mai concretă și imediată, strategia producătorului poate apela un set de alte variabile, cunoscute sub denumirea de *intangibilități dinamice*. Acestea sunt unice și nu pot fi modificate în timp decât prin strategia globală a întreprinderii (tabelul nr. 8.3) având ca scop întărirea poziției produsului oferit pe noua piață în raport cu oferta existentă. Fiecare variabilă din această categorie are o anumită dominantă națională sau regională și este exploatată de producătorii concurenți pentru a realiza diferențierea strategică și a crea avantajul concurențial sperat. Întreprinderea, corporația, marca sub care apare produsul sunt însoțite de imaginea anterior formată pentru consumator, prin intermediul acestor intangibilități. Pentru a exploata diferențele naționale respective, produsul trebuie însoțit de elemente strategice corespunzătoare: preț, cost de utilizare, servicii și garanții, oferte promoționale, măsuri de securitate și protecție socială, poziționare față de mediu.

Strategia de marketing ar trebui să se orienteze diferențiat, în funcție de țara de destinație, ținând seama de comportamentul „cultural” dominant al consumatorului. În Germania, de exemplu, consumatorul, dominat de grija față de averea sa și de cumpătarea caracteristică, caută cel mai mic preț posibil, care trebuie să fie afișat; în România consumatorul pune accentul pe cea mai mare reducere după negociere (prețul mic și fix nu-i atrage pe români); în Elveția este căutat cel mai mic cost de utilizare. O strategie globală în astfel de situații culturale diferite nu va avea succes. Percepția și comportamentul lui Homo oeconomicus sunt diferite de la țară

la țară, de la o cultură la alta, iar strategia de marketing trebuie să integreze corect elementele care rezultă din acestea la nivelul fiecărei piețe. În ceea ce privește dimensiunea culturală privitoare la relații, integrată, de regulă, în putere și ierarhie, comportamentele dominante sunt și ele diferite de la o țară la alta: în Maroc, cumpărarea este încredințată unui angajat, iar acesta trebuie să dispună, în acest sens, de un credit permanent; în Belgia, trebuie să existe un acord cadru privind prețurile pentru orice cumpărare din timpul anului, cu bonuri de comandă prin fax; în Elveția se merge la același furnizor fără a pune întrebări sau a cere prețul; în Arabia se face afacerea la un preț prestabilit, urmând ca detaliile să fie decise ulterior.

Tabel 8.3. Impactul interculturalului asupra alegerii ofertelor
(É. Cracco, în P. Dupriez și S. Simons, 2002)

| Dimensiuni culturale Elemente de diferențiere față de concurenți/ Intangibilități dinamice | Variabile exogene | | | |
|--|--|--|--|---|
| | Valori | Obiceiuri | Relații | Comunicare |
| Homo oeconomicus | Concept de „piață bună”: preț de cumpărare, rabat, cost de utilizare | Țară „scumpă” (Germania, Belgia) sau țară „ieftină” (Olanda, Franța) | Minim relațional | Valorizare afacerii bune: ambalajul casei, hârtie de ziar |
| Prestigiu | Simbolic: nume, obiecte, efect de lux, accesibilitate | Referințe de prestigiu | Vizibilitate socială | Ușurința alegerii: valorizarea mărcii prin evenimente la TV, invitarea la întâlniri |
| Estetică | „Trend setting” (stabilirea tendinței): țară, designeri, personalități | Concepte de evenimente „modă”: sezon, prezentări | Avant-gardist: până la atingerea relației | Inovație permanentă: preț, adepți noi în așteptare |
| Tradiție | Securitate socială | Delegare de încredere: trimiterea angajaților la cumpărături | Încredere: acorduri verbale, cunoașterea tuturor | Perenitate: crearea unui muzeu, valorizarea longevității produsului |
| Social extern | Valorizarea pe lângă grupuri externe | Prezență în exteriorizarea grupului: sport, evenimente sociale | Omogenitate în relații | Conformitate cu aspirațiile grupului |

| Dimensiuni culturale Elemente de diferențiere față de concurenți/ Intangibilități dinamice | Variabile exogene | | | |
|--|--|------------------------------------|---|--|
| | Valori | Obiceiuri | Relații | Comunicare |
| Social intern | Valorizarea în familie sau față de grupuri interne | Căutarea „aproprierii de sine” | Valorizarea conceptului paternalist și de încredere | Alegere înțeleaptă |
| Performanțe | Inovare | Căutarea celui mai bun în profesie | Dezvoltarea unui complement tehnologic | Valorizarea dimensiunii „unice” a alegerii |

În alegerea strategiei de marketing pentru lansare sau promovare pe piețe externe, ca și pe orice alte piețe diferite, aspectele privitoare la specificitatea (culturală) a consumatorului pot fi decisive. Nu este vorba doar de influențele considerată prin variabilele mai sus prezentate (intangibilitățile fundamentale și cele dinamice), ci și de aspectele derivate din analiza/interpretarea dimensiunilor specificității culturale incluse în diagnosticul intercultural. Acestea, prin nivelul la care se poziționează în cultura caracteristică pieței de destinație, vor orienta strategia de marketing între standardizare (în cazul consumatorilor din țări/regiuni dominant universaliste, cu context sărac al comunicării, de exemplu) și adaptare (pentru consumatori din țări/regiuni dominant particulariste, cu context bogat al comunicării), între politicile de produs (mai ales prin adaptare), cele de preț (prețuri inferioare la început pentru facilitarea intrării pe piețe locale), cele de comunicare (adaptarea promovării și publicității în funcție de specificul local – vezi și management-marketingul și interculturalitatea, 8.2.5) sau cele de distribuție (accent pe valorizarea rețelelor locale de distribuție și pe particularitatea acestora în materie de tehnici și mecanisme de vânzare). Adaptarea la specificitatea locală la nivel de strategie de marketing este impusă și ca urmare a existenței și impunerii ca obligatorii a unor reglementări locale diferite (impozite, taxe și alte categorii de plăți, protecția și securitatea muncii sau a mediului, responsabilitatea socială etc.), obiceiuri în materie de reglare a facturilor, elemente diferite privitoare la condițiile de livrare, de transport și asigurare, de stocare etc.

Pentru a atenua sau elimina rezistențele culturale la schimbare, în momentul în care se propun anumite produse sau servicii noi pe o piață nouă, unor consumatori având o cultură diferită, trebuie, mai întâi, identificate acele aspecte culturale care ar putea genera neînțelegeri, tensiuni sau chiar conflicte prin ceea ce le este propus și prin maniera în care le este furnizat acestora produsul, serviciul

respectiv. Există produse, idei de promovare și modalități de vânzare care au elemente noi în raport cu cultura noului consumator, cu religia, tradițiile, mândria locală etc.

Când unei culturi i se propune o inovație, omul de marketing are de ales între două căi posibile de acțiune: așteptarea pasivă (dacă nu este prea lungă!) sau încercarea de a schimba (dacă rezistența nu este prea mare). Se poate opta o strategie sau alta de marketing în funcție de elementele pe care le cuprinde diagnosticul intercultural elaborat în scopul respectivei activități (lansare, promovare, vânzare, negociere etc.). Câteva forme de strategii de marketing sunt specifice abordărilor multiculturale, dintre acestea putându-se alege cea mai potrivită în urma analizei rezultatelor din diagnostic.

a) *Strategia congruenței culturale* propune lansarea de produse noi care să se apropie de cele existente în cultura respectivă, minimizând astfel rezistența de adoptare a acelor produse; este o strategie puțin costisitoare, cu bune rezultate atunci când produsele ce urmează a fi lansate pe noua piață au echivalente locale sau furnizate de alți producători, față de care se poate realiza o diferențiere prin calitate, aspect, cost, funcții suplimentare sau complementare etc.

b) *Strategia schimbării neplanificate* se bazează pe lansarea de produse noi, cu speranța că acestea se vor comporta bine, fără nici un alt efort din partea firmei (schimbarea și, implicit, adoptarea se vor produce de la sine); un exemplu îl poate constitui adoptarea pâinii, laptelui și fripturii în Japonia, după cel de-al doilea război mondial –, iar apoi, a hamburgerilor de tot felul; armata americană le-a introdus prin exemplul propriu, fără ca cineva să-și fi propus deliberat să schimbe obiceiurile de hrană ale japonezilor, însă companiile americane au profitat mai apoi de acest lucru.

c) *Strategia schimbării planificate* angajează întreprinderea în lansarea de noi produse prin acțiuni preliminare deliberate de influențare a acelor aspecte culturale ce provoacă rezistența la schimbare; un exemplu îl constituie introducerea unor produse congelate, în special legume, de pe piața americană pe cea japoneză; dieta japoneză conține în mod normal foarte multe legume, care se prepară proaspete, în casă, acesta fiind de altfel un motiv de mândrie al soțiilor și mamelor japoneze; firmele americane au plănuit și acționat în direcția schimbării, pentru a le face pe aceste soții/mame să accepte produsele congelate gata preparate, propunând întâi acele legume a căror preparare (curățare, macerare, fierbere etc.) cerea foarte mult timp și insistând pe economia de timp, timp câștigat pentru a fi acordat tot familiei.

8.2.5. Management-marketing și interculturalitate

Pentru un specialist în marketing, problemele de management specifice meseriei pot fi foarte diferite și pot viza aproape toate activitățile domeniului (marketing). Reclama, analiza concurenței ca și a clienților, forța de vânzare și pre-

viziune vânzărilor, distribuția, planificarea de marketing, politica de preț sau promovarea sunt aproape implicit asociate cu activități specifice managerului.

Multiculturalitatea, în inițierea, consolidarea sau dezvoltarea afacerilor întreprinderii/organizației sau corporației are influențe semnificative asupra acestor activități mixte (de marketing și de management, în același timp și în, probabil, egală măsură) prin elementele care impun obligativitatea considerării în decizii a specificității locului vizat prin acestea (ca nouă piață, ca țară, regiune sau localitate de lansare, de promovare, de creare sau întărire a forței de vânzare etc.). Abordarea interculturală devine astfel utilă în fundamentarea și punerea în aplicare a deciziilor derivând din problematica marketingului pentru aproape toate aspectele vizate prin ceea ce, într-un mod mai degrabă convențional, se numește marketing-management sau managementul marketingului, într-o traducere destul de stângace, dar corectă, în ultimă instanță. La lista aproximativă și, oricum, incompletă propusă mai sus ar trebui să adăugăm, însă, cel puțin alte câteva activități ale marketingului pentru care fundamentarea și aplicarea deciziilor strategice, ca și a politicilor curente obligă la implicarea rezultatelor diagnosticării interculturale: comunicarea și negocierea, organizarea, coordonarea și controlul.

Aspectele privitoare la specificitatea culturală a locului (țării, regiunii, pieței) pentru care este destinat produsul și care fac obiectul abordărilor și diagnosticărilor interculturale sunt totdeauna importante în construirea și punerea în aplicare a deciziilor din zona marketingului.

Specificitatea culturală a consumatorului trebuie considerată în deciziile respective sub mai multe aspecte. Primul dintre acestea privește însăși opțiunea de lansare pe piața respectivă a unui anumit produs. Decizia corespundentă va trebui să aibă în vedere necesitatea și oportunitatea unei asemenea lansări/promovări în raport cu așteptările, totdeauna identificabile în contextul cultural vizat, ale consumatorului. Alegerea produsului, ca și a formulei (prin recurs la standardizare, la adaptare totală, parțială sau aparentă) în care acestea va fi propus pieței respective va fi însă urmată de o succesiune de acțiuni de marketing, rezultate din decizii specifice de analiză a concurenței, de prezentare, promovare și reclamă, de negociere, organizare etc. Toate aceste activități și acțiuni vor trebui să respecte cel puțin câteva reguli induse prin specificitatea culturală și aplicate în urma diagnosticării și analizei/interpretării elementelor diagnosticului astfel obținut.

Un prim set de reguli legate de specificitatea culturală a pieței de destinație se referă la *limba și modul de folosire a acesteia în construirea sau traducerea/interpretarea* diferitelor mesaje aferente activităților de marketing: reclama și publicitatea, negocierea, formarea și exploatarea forței de vânzare, relaționarea cu angajații din departament, fundamentarea, comunicarea și punerea în operă a deciziilor etc. Aparența după care, simpla traducere a textelor concepute într-o limbă, de regulă cea a culturii din care provine produsul, în orice altă limbă, prin recurs la dicționare lingvistice de bună calitate, este suficientă pentru a trans-

mite și face inteligibilă interpretarea corespunzătoare a mesajelor este falsă sau, cel puțin, deformantă.

Traducerea dintr-o limbă, cea în care a fost conceput și construit mesajul, într-o altă limbă, vorbită de consumatorii produsului pentru care sunt fundamentate și operate deciziile de marketing, în cazul nostru, nu este o simplă trecere a mesajului între cele două limbi, orice mesaj fiind, înainte de toate, rezultatul unei anumite filosofii, modalități de a transpune într-un sistem de coduri, bazat pe o anumită gândire, idei, înțelesuri, imagini etc. Este motivul pentru care, multe dintre mesajele comunicate prin reclamele sau acțiunile publicitare imaginare de marketing într-o anumită limbă (cea a culturii de origine, de obicei) și traduse sau tălmăcite în limba culturii de destinație a produsului, în mod tehnic corect (prin recurs la dicționare și la experiența filologică), nu-și ating țintele, ducând chiar la rezultate nefavorabile, nu de puține ori dezagreabile și cu pierderi semnificative pentru producător sau comerciant/distribuitor.

Majoritatea problemelor de acest fel apar prin modul defectuos, stângace și neprofesionist de a face traducerea – ori, mai degrabă, încercarea de traducere – a unor concepte, mesaje, slogane etc. dintr-o limbă în alta. Un vorbitor nativ de engleză, având origine culturală în țări în care această limbă este deprinsă natural și înconștient, ca și un bun vorbitor al acestei limbi va reacționa prin a-și manifesta cel puțin stupefacția față de ceea ce ar putea sugera ca mesaj texte imperfecte sau prost traduse precum cele oferite mai jos ca exemple (după Ph. Cateora, International Marketing, Irvin, 1999):

- mesaj promoțional afișat în cabinetul unui dentist din Hong Kong: „*Teeth are extracted by the latest methodists*” cu o mai precisă traducere în română prin „Dinții sunt extrași de ultimii metodiști”, în loc de ceea ce se dorea a comunica, faptul că dinții sunt extrași prin apel la cele mai recente metode;
- mesaj dintr-o spălătorie rapidă din Bangkok: „*Drop your trousers here for best results*”, având sensul textual de „Dați-vă jos pantalonii aici pentru cele mai bune rezultate”, în loc de îndemnul de a aduce hainele în acel loc, pentru a avea cele mai bune rezultate prin spălarea lor;
- mesaj din cabinetul unui medic ginecolog din Roma: „*Specialist in women and other diseases*” cu traducerea care poate produce ilaritatea celui care îl citește „Specialist în femei și alte boli”, în loc de sensul corect de specialist în boli de femei și alte maladii;
- slogan de pe meniul unui restaurant elvețian: „*Our wines leave you nothing to hope for*” cu traducerea după dicționar „Vinurile noastre nu vă mai lasă nici o speranță”, în loc de a surprinde ideea că vinurile respective sunt atât de bune, încât nu ne mai putem dori altceva mai bun;
- afiș turistic din Pădurea Neagră, Germania: „*It is strictly forbidden on our Black Forest camping site that people of different sex, for instance, men*

and women, to live together in one tent unless they are married with each other for that purpose”, a cărei traducere comică „Este interzis, în campingurile noastre din Pădurea Neagră, ca indivizii de sexe diferite, de exemplu bărbați și femei, să locuiască împreună în același cort, dacă nu sunt căsătoriți unul cu altul în acest scop”; un text corect și explicit care să surprindă conținutul dorit al acestui mesaj n-ar putea fi conceput decât în limba germană, cea în care, de altfel, vorbesc majoritatea acelorora căora li se adresează afișul;

- mesaj promoțional al unei companii aeriene din Copenhaga: „*We take your bags and send them in all directions*” cu semnificația de „Vă luăm bagajele și le trimitem în toate direcțiile”, în locul unei text care să surprindă faptul că bagajele pasagerilor companiei vor fi expediate și vor ajunge la destinație în condiții de siguranță.

Nu puține sunt și situațiile în care personaje aflate în vizită, în negocieri sau misiuni de afaceri importante, gafează falimentar sau, mai puțin păguboas, producând zâmbete, hohote de râs sau simpatie prin maniera în care construiesc mesajele, le traduc și le rostesc în limba băștinașilor. Jandt (2001) oferă un asemenea exemplu, oferit de discursul președintelui nord-american Kennedy, rostit în timpul unei vizite la Berlin și în care, încercând o introducere pentru a face plăcere publicului, i se adresează acestuia în germană „Heute, ich bin ein Berliner”, ceea ce, în intenția sa, ar fi trebuit să însemne: „Astăzi, sunt berlinez”. În germană, însă, Berliner este o gogoasă umplută. Cu sens deformat apare un mesaj al Pepsi Cola, surprins prin traducerea în chineză a sloganului „Come alive with the Pepsi generation”, din care a rezultat o ciudățenie disconfortabilă pentru locuitorii din Taiwan căora le era adresat: „Pepsi vă va aduce înapoi (învia) strămoșii decedați”. Cazul vechii monede europene denumite ecu este și el relevant: la origine, s-a dorit folosirea abrevierii de la „European currency unit”, ceea ce însă desemna numele unei vechi monede franceze, iar în germană putea avea semnificația de „o vacă” (eine Kuh). Exemple de acest fel vom găsi în toate țările/culturile lumii.

Nu mai puțin plăcută este și situația în care sloganurile sau clipurile publicitare conțin sensuri aberante sau mai puțin clare sau plăcute, deși au fost concepute în limba și în conformitate cu gândirea băștinașilor (aici, specialiști în marketing, în promovare sau reclamă). Un slogan de genul „Tare-mi place dragostea,/De-aia-ți cumpăr o vopsea” nu are decât o rimă ridicolă, asociind două elemente între care legătura este furnizată doar prin prezența cuvintelor respective în aceeași dicționar, este incoerent logic, dar a fost preferat altora pentru a face promovarea unui brand românesc din marea distribuție. Folosirea de trucuri pentru a atrage doar atenția și a provoca consumatorul în direcția conștientizării existenței unei mărci este acceptabilă în strategia de promovare, dar folosirea incorectă a cuvintelor, nerespectarea unei logici elementare nu pot fi considerate tehnici de succes pentru marketingul respectivei companii.

Un alt set de reguli de care ar trebui ținut seama în managementul marketingului se referă la *adaptarea propriu-zisă a acțiunilor, activităților și conținutului mesajelor folosite în comunicare la specificul cultural* al locului pentru care este propusă aplicarea deciziei privitoare la produsul în cauză. Este vorba de stabilirea conținutului acțiunilor, activităților și mesajelor respective, astfel încât acestea să nu fie în dezacord cu principii, tradiții, credințe, comportamente și atitudini... specifice locului, oamenilor și așteptărilor acestora în raport cu produsul propus lor. Dacă prin traducerea unui text putem avea ca efect ilaritatea sau mirarea, determinate de deformarea astfel produsă, cauzele putând fi apreciate și de către localnici ca fiind legate de superficialitate, nepricepere sau grabă, în cazul conținutului acțiunilor, activităților, mesajelor... interpretarea și reacțiile posibilelor consumatori pot fi dintre cele mai neașteptate, desori potrivnice acceptării spre cumpărare a produsului și, nu rareori, atrăgând indiferența sau chiar ostilitatea și împotrivirea, nu doar față de produsul vizat, ci și față de întreprinderea/organizația sau marca producătoare, furnizoare sau de comercializare.

Universalismul sau particularismul, bogăția sau sărăcia contextului, colectivismul sau individualismul ca dominante ale specificului cultural local nu sunt doar caracteristici care servesc la analize comparative între comunități și indivizi. Rolul acestora este de a orienta, cel puțin, conținutul, modul și forma diferitelor instrumente, acțiuni, activități sau mesaje folosite în alte culturi decât cea de referință (de origine a produsului sau a managerului/marketerului care fac analiza sau iau decizia, produc acțiunea, activitatea sau mesajul etc.). Pentru destinațiile de țară caracterizate prin dominante particulariste, de exemplu, mesajele promoționale, reclamele, ca și forma de prezentare a produsului ar trebui să pună accent pe elemente de individualizare, de personalizare, de diferențiere și creare a formelor care să facă distincție între diferiții cumpărători prin raportare la clasa sau categoria socială, la nivelul de cultură și educație etc. În cazul culturilor cu context bogat al comunicării, adresarea mesajelor spre consumatorii potențiali ar trebui să fie cât mai plină de sensuri, mai ezitantă și nu extrem de precisă, chiar dacă ținta mesajului ar trebui să fie suficient de explicită. Consumatorilor provenind din culturi sărace în contextul comunicării (low level context) este preferabilă comunicarea mesajelor cu un anumit grad de abstractizare, mai directă și lipsită de ambiguitate, cu accent precis pe elementul concret la care ar trebui să se aștepte la cumpărarea noului produs.

Un al treilea set de reguli ale fundamentării și punerii în aplicare a deciziilor de marketing vizează *acordarea acțiunilor, activităților, comportamentelor și atitudinilor cu tradițiile, obiceiurile și cutumele locale*. Acestea, deși legate și furnizând indicative importante asupra specificității și diferențierii culturale, nu sunt situate la niveluri atât de profunde și dificil de identificat și descifrat precum valorile și normele care dau sens și pun în valoare comportamentele, atitudinile și pozițiile față de acțiune și de soluții. Obiceiurile, tradițiile și cutumele sunt

explicite, dau contur aparențelor identificabile ca atare, filosofia lor este sau poate fi ascunsă sau dificil de descoperit, dar ele rămân ca practici, manifestări sau referințe simbolice specifice incluse într-un repertoriu relativ cunoscut pentru națiunea, populația sau comunitatea respectivă. Pornind de la un asemenea repertoriu, accesibil prin apel la surse disponibile (din etnologie, etnografie sau sociologie) sau la memoria indivizilor, managementul marketingului poate stabili direcții de comportament adecvate pentru a reprezenta produsul propus unei noi piețe.

Gradul de adaptare cerut omului de marketing, care operează într-un mediu multicultural, variază în funcție de natura și intensitatea tradițiilor, obiceiurilor și cutumelor locale, inducând comportamente profesionale și de afaceri adaptate în raport de destinatarul „cultural” al acțiunilor, activităților sau mesajelor pe care acesta le va produce. Pentru a ajunge la asemenea adaptări comportamentale, obiceiurile, tradițiile și cutumele locale pot fi abordate în raport cu tipologii cunoscute. Una dintre acestea ne oferă trei clase de obiceiuri și tradiții la care se poate raporta specialistul în marketing.

- 1) *Imperativele culturale* – se referă la acele obiceiuri și tradiții locale precum și la tipuri de comportament ce trebuie neapărat respectate, în caz contrar orice afacere fiind supusă riscului de eșec, alături de „condamnarea la moarte” a unor posibile colaborări viitoare. Construirea unor relații personale bazate pe prietenie este vitală în foarte multe culturi colectiviste (Japonia, Egipt, China ș.a.). Confruntările deschise, pierderea răbdării, ridicarea vocii în public sau corectarea unei persoane în public sunt aproape crime, din punctul de vedere al afacerilor, în cele mai multe dintre culturile asiatice; în alte culturi ele ne-ar putea aduce doar taxarea drept „persoane plicticoase”, iar în altele ne-ar putea chiar atrage simpatii. De aici și extrema dificultate a recunoașterii acestor imperative, mai ales separarea acelor pozitive – ce trebuie să facem – și a acelor negative – ce nu trebuie să facem; ceea ce este imperativ pozitiv pentru o cultură (a privi drept în ochii partenerului de afaceri, prelungit, în majoritatea țărilor arabe și latino-americane) poate fi imperativ negativ pentru o alta (a privi drept în ochii partenerului de afaceri, prelungit, în Japonia).
- 2) *Adiaphorele culturale* – sunt specifice acelor comportamente și obiceiuri sau tradiții ale unei comunități (culturi) pe care le putem respecta, deși nu ni se cere acest lucru și nimeni nu se așteaptă la așa ceva din partea noastră; adaptarea, încercarea de a recurge la un asemenea comportament sau de a integra obiceiul respectiv, este însă privită cu simpatie, poate ajuta prin deschiderea pe care o realizează la nivelul percepțiilor favorabile din partea gazdelor sau consumatorilor vizați prin deciziile luate și punerea acestora în aplicare. Marea majoritate a comportamentelor, obiceiurilor și tradițiilor intră, din fericire, în această categorie. Un refuz politic (pe motive personale, de sănătate, religie etc.) de a consuma anumite băuturi alcoolice, anumite feluri de mâncare, va fi acceptat fără nici un fel de resentiment, dar participarea la degustarea lor va fi apreciată pozitiv. Nu putem refuza participarea la un toast cu băuturi alcoolice,

dar, dincolo de faptul că vom ciocni cu persoanele în cauză, de exemplu, nimeni nu ne obligă să și consumăm băutura, dacă sănătatea sau religia nu ne permit acest lucru. Un japonez nu se așteaptă ca un european să-l salute cu o plecăciune perfectă, dar va aprecia pozitiv o încercare de plecăciune a europeanului, o va percepe ca pe un semn că i-a fost studiată și acceptată cultura.

- 3) *Exclusivitățile culturale* – sunt acele obiceiuri, tradiții sau comportamente rezervate exclusiv localnicilor, membrilor culturii respective, participarea străinilor fiind exclusă, prohibită. Gestul unui creștin care ar încerca să se comporte ca un musulman ar fi considerat ofensator pentru orice credincios al lui Mohammed. Criticarea politicii țării în cauză sau a comportamentului unor persoane apropiate, sancționarea unor aspecte culturale pentru noi ciudate etc., nu sunt sub nici o formă permise străinilor de țara și cultura în cauză, chiar dacă ar fi permise și realizate de către localnici.

Recunoașterea imperativelor, adiaphorelor și exclusivităților culturale nu este simplă, ea cerând multă experiență, multă disponibilitate pentru informare, eforturi personale deloc neglijabile. Există chiar și situații în care omul de afaceri străin nu se poate ghida decât după un bun simț propriu, lăsând de o parte obsesia unei posibile greșeli, pentru că, până la urmă, aproape orice cultură va ierta o primă greșală – important este ca aceste erori să fie cât mai puține și, mai ales, să nu se repete. Interpretarea semnalelor primite în timpul întâlnirii, comunicării etc. este importantă, dar nici ea nu este ușor de realizat. Existența și folosirea studiilor specializate și a diagnosticelor interculturale anterior elaborate, eventual corectate prin considerarea rezultatelor ultimelor abordări interculturale și a direcționării analizei pe aspecte precise ale specificității culturale a țării de destinație a produsului, lansării și promovării etc., pot ajuta mult în ghidarea specialistului în marketing nevoit să comunice cu oameni din alte culturi.

Obiceiurile de afaceri sunt semnificativ influențate de elemente culturale, motiv pentru care specialiștii în marketing trebuie să cunoască posibilele obstacole culturale pentru negocieri și tranzacții de afaceri, influențele culturale asupra modului de derulare a unei vânzări, efectele contextului cultural asupra practicilor de afaceri, efectele culturii asupra eticii afacerilor etc.

Japonezul pune preț nu doar pe semnarea contractului în sine, ci, în aceeași măsură, pe crearea unei bune legături, relații între parteneri – rezultat al culturii sale colectiviste. El dorește crearea și menținerea armoniei, în general, și, de aici, evitarea oricărei confruntări directe, a oricărei manifestări publice violente a unei stări de insatisfacție. Timpul este important, dar și mai important este, pentru japonez, ca totul să se petreacă așa cum trebuie, indiferent cât timp ar presupune acest lucru. Americanul pune pe primul plan rapiditatea încheierii contractului, potrivit culturii individualiste din care face parte, orice moment petrecut altfel decât pentru discutarea propriu-zisă a afacerii fiind perceput ca o pierdere de timp

prețios. Acesta nu realizează jignirea adusă japonezului, nu-și dă imediat și ușor seama că își poate pierde imaginea (lose face), dând astfel dovadă de o anume nai-vitate culturală, posibil a fi exploatată de omul de afaceri japonez.

Alegerea și realizarea sau punerea în lucru a rețelelor de distribuție și a forței de vânzare pe o nouă piață, aparținând de o altă cultură, destinată deci unui alt tip de consumator, dar făcând necesară în același timp recrutarea, angajarea și folosirea unei resurse umane diferite, sunt aspecte importante ale deciziilor pentru asemenea acțiuni sau activități. Opțiunea pentru un anume tip de canale de distribuție, pentru vânzarea pe o altă piață, nu este rodul unei întâmplări, ci rezultat al unei fundamentări coerente, ținând seama de mai mulți factori: a) comportamentul noului consumator și al mediului în care acesta este integrat; b) caracteristicile rețelei de distribuție (imagine, tehnici de vânzare, poziționare a punctelor de vânzare și magazine, aspectul interior și exterior al acestora); c) nivelul și comportamentul concurenței deja instalate pe piața respectivă; d) suprafața de acoperit și infrastructura aferentă; e) gradul de intermediere (existența rețelelor de en-grosiști și detailiști); f) nivelul capitalului necesar; g) costurile aferente realizării și exploatării; h) continuitatea activității și perspectivele de evoluție; posibilitatea și gradul de control.

În majoritatea lor, acești factori integrează aspecte culturale, multi- și interculturale de care trebuie ținut cont în fundamentarea și punerea în aplicare a deciziilor privitoare la forța de vânzare pentru noua piață a produsului. De fapt, majoritatea acestor aspecte culturale, prin care sunt exprimate principalele diferențe comportamentale și atitudinale ale consumatorilor și ale angajaților care vor lucra pentru promovarea, comercializarea și susținerea poziției produsului pe o nouă piață, sunt identificabile la nivelul unor manifestări pe care le evidențiază studiile interculturale într-un mod mai mult sau mai puțin explicit. Astfel, remunerarea angajaților este o variabilă care reflectă nu doar așteptarea acestora ca recompensă pentru activitatea prestată, ci și mai mult sau mai puțin în funcție de cultură/țară, poziția și rolul indivizilor din respectiva comunitate în raport cu ceilalți, față de diferite alte grupuri sau elemente de referință ale acestora. Cazul remunerării din Japonia este printre cele mai cunoscute. Aici, dincolo de orice logici materialiste sau psihologice, creșterea salariului nu poate fi justificată decât prin vechimea în companie a angajatului. De aici și particularitatea sistemului japonez de remunerare pe bază de comision, salariul cuvenit fiind dependent nu atât de eforturile și rezultatele individuale cât, mai ales, de ceea ce obține întreaga echipă de vânzare. Într-o altă țară asiatică, la fel de ciudată pentru europeni, Thailanda, nivelul salariului trebuie asociat cu statutul social al familiei și grupul de apartenență, comisionul acordat pentru angajați fiind mai degrabă dependent de poziția acestora în respectivele structuri.

O problemă importantă a managementului forței de vânzare ține de stabilirea obiectivelor pentru zona vizată a pieței externe ce urmează a fi *acoperită*. Or,

aceste obiective nu pot fi fixate decât dacă sunt suficient de clar definite elementele performanței în funcție de care se va face evaluarea, stabilirea rezultatelor și remunerării/recompensării vânzătorilor. Atât obiectivele, cât și criteriile de performanță sunt influențate de specificitatea culturală a locului, de cea a vânzătorilor și altor angajați care lucrează în zona marketingului, în mod special.

Obiectivele pot fi mai mult sau mai puțin generice ca și criteriile de performanță de altfel și, în sens tehnic, cantitativ și măsurabil se pot referi la diferite rezultate care ar trebui sau ar putea fi atinse de angajați, echipe sau filiale: cifră de afaceri, profit, cota suplimentară de piață realizată etc. Fixarea obiectivelor și a criteriilor respective de performanță are însă o raportare destul de evidentă la originea culturală a angajaților care se ocupă de vânzare și nu numai. Astfel, pentru angajați originari sau proveniți dintr-un context sărac de comunicare culturală (low level context, așa cum denumeste Hall dimensiunea respectivă), obiectivele trebuie stabilite cu maximă precizie, în manieră cantitativă și asumate în urma unei proceduri de negociere bine stabilite. Rezultatele și remunerarea vor fi stabilite la finalul unor perioade, și ele convenite, când se va face și evaluarea, respectiv prin raportare la abaterile, într-un sens sau altul, față de ceea ce a fost asumat sau indicat. În schimb, pentru culturi/țări colectiviste, cu context bogat de comunicare și distanță ierarhică ridicată, obiectivele și criteriile cantitative de performanță nu sunt suficiente pentru a realiza o bună motivare a angajaților forței de vânzare. Asemenea obiective devin mai degrabă factori de stimulare și de securizare a personalului decât elemente sigure ale sistemului de remunerare.

Analiza elementelor pe care un diagnostic intercultural le conține trebuie să aibă efecte atât la nivel de orientare a acțiunilor și activităților concrete ale oamenilor din marketing, aceluia care fundamentează și pun în aplicare decizii privitoare la piață, la promovare și lansare de noi produse în alte țări/culturi, cât și în sensul *cunoașterii și înțelegerii celeilalte/celorlalte culturi*. Această cunoaștere poate fi factuală, de obicei evidentă și relativ ușor de realizat, sau interpretativă, mult mai dificil de propus și finalizat eficace și realist. Cunoașterea factuală este dată de conștientizarea diferitelor înțelesuri ale culorilor în culturi diferite, de înțelegerea gusturilor și preferințelor în materie de estetică, de conștientizarea existenței mai multor religii într-o cultură etc. Este vorba, de obicei, de elemente pe care le observăm direct, pe care le găsim în statistici sau le aflăm relativ ușor în urma unor studii de piață clasice.

Dincolo de fapte însă, care sunt explicațiile, motivațiile profunde, subtilitățile? Răspunsul poate veni doar dintr-o cunoaștere interpretativă – înțelesul timpului, atitudinile față de ceilalți, rolurile în societate, înțelesul vieții etc... De Crăciun, de exemplu, sau de Sărbătorile de Paște, ne așteptăm ca ortodocșii și catolicii să se comporte diferit, și acest lucru ni-l va spune o cunoaștere factuală. Dar putem spune că toți catolicii se vor purta la fel? Catolicii din Mexic se vor purta diferit de catolicii din Spania (chiar dacă toți sunt catolici și toți vorbesc aceeași

limbă), ca și de cei din SUA sau cei din Polonia –, iar aceste diferențe vor fi sesizate doar printr-o cunoaștere interpretativă. Erori se produc cel mai adesea atunci când propria cultură sau propria țară sunt utilizate ca unic cadru de referință (așa-numitul criteriu propriu de referință – self-reference criterion). Eliminarea sau atenuarea efectelor unor asemenea erori se pot obține printr-o pregătire multi- și interculturală adecvată. Există și poate fi apelată antrenarea sau învățarea multi- și interculturală prin recurs la expertiza specialiștilor (vezi capitolul al IX-lea privitor la învățarea și antrenamentul intercultural).

Crearea și dezvoltarea unor *sensibilități și toleranțe culturale* pentru angajați, în general, pentru profesioniștii marketingului internațional, în particular, sunt acțiuni pregătitoare ale oricărei încercări de lansare sau promovare a produselor în alte spații culturale (țări, regiuni, categorii de consumatori etc.). Sensibilitatea sau empatia culturală va da posibilitatea „acordării” la acea cultură, de „a fi pe aceeași lungime de undă”, motiv pentru care trebuie cultivată, dezvoltată. Primul pas este acela de a accepta faptul că nu există bun sau rău, greșit sau corect într-o altă cultură, ci doar ceva diferit de cultura noastră. Trebuie cunoscute acele valori culturale specifice – clasicele dimensiuni ale lui Hofstede, de exemplu (individualism/colectivism, feminitate/masculinitate, distanța față de putere, acceptare/evitare a riscului). Sensibilitatea și toleranța pot veni și din înțelegerea faptului că nu se poate vorbi de culturi izolate, nici de culturi statice, că în propria cultură am împrumutat elemente ale altor culturi (*împrumut cultural* – *cultural borrowing*), că propria cultură evoluează, se schimbă, în ciuda diverselor tipuri de rezistență culturală (*rezistența culturală la schimbare* – *cultural resistance*).

Crearea de sensibilități și toleranțe culturale pentru oamenii de marketing trebuie considerată în managementul respectivei activități ca o etapă obligatorie. Cunoașterea și antrenarea interculturale ar trebui să ajungă la crearea de capacități de adaptare și integrare culturală, astfel încât, prin acțiunile lor în culturi diferite, specialiștii în marketing să fie percepuți ca și cei ai locului.

Adaptarea la cultura locului este una dintre cele mai importante abilități necesare pentru practicanții din marketingul internațional și ar trebui să fie permanent în centrul atenției management-marketingului întreprinderii/organizației multiculturale. În sprijinul achiziționării și deprinderii unor asemenea abilități au fost concepute, în urma efectuării de studii pertinente, bine orientate sau pe baza experiențelor unor specialiști în domeniu, manuale și ghiduri de adaptare sau de adaptare și integrare culturală cuprinzând principii și reguli de bază, sfaturi și tipologii comportamentale pentru situații multiculturale. Printre principiile și recomandările respective figurează multe elemente corecte și utile, de regulă însă derivate din studii și experiențe trăite în alte perioade sau în contexte diferite.

Folosirea unor stereotipuri culturale, selectate de la subiecți întâlniți întâmplător, din studii etnologice și etnografice, din studii orientate chiar prin obiective adecvate abordării interculturale, poate determina deformări neplăcute

pentru specialistul în marketing și nu numai. Uneori sunt recomandate doar criterii și reguli generale de comportament în relațiile cu alte culturi (piețe externe, consumatori având alte origini culturale) ceea ce este mai înțelept, cultura și specificitatea culturală având o dinamică deseori imprevizibilă și nu doar pe termen lung. Astfel, printre principiile și criteriile potrivite de comportament în situații multiculturale figurează, de regulă:

- 1) cunoaștere și toleranță față de culturile altora;
- 2) onestitate în relațiile cu ceilalți;
- 3) flexibilitate comportamentală;
- 4) echilibru și armonie;
- 5) corectitudine;
- 6) interes pentru nou și curiozitate deschisă;
- 7) probarea posedării de cunoștințe despre țara, regiunea sau localitatea respectivă;
- 8) înțelegerea și acceptarea celorlalți;
- 9) reciprocitatea respectului;
- 10) capacitatea de aculturare.

Prin considerarea corectă a unor asemenea principii și criterii de comportament intercultural, specialistul în managementul marketingului va reuși să conceapă și să pună în aplicare decizii corecte și cu efecte pozitive asupra promovării, negocierilor sau vânzărilor în orice context cultural nou. Dincolo de cunoașterea și respectarea acestora, profesionistul în management-marketing trebuie să posede bune cunoștințe și un know-how adecvat în abordarea interculturală. Astfel, de exemplu, acesta trebuie să știe că vânzarea este influențată de dimensiunea TIMP a fiecărei culturi (mono- sau policronie). În Germania sau în țările nordice trebuie mers direct la subiect, clar și fără înflorituri; în Portugalia și sudul Europei se dezvoltă activități bazate pe ameliorarea calității relaționale: flexibilitate, mese, discuții generale. În Africa și, uneori, în Asia se preferă logica prin analogie contra celei carteziene sau inductive. În SUA se preferă logica inductivă. Ca instrument de prospectare, americanii preferă telefonul, internetul și faxul, prezența personală pierzând teren; în Belgia, Franța și America Latină prezența personală este încă preferată. Argumentația trebuie să fie științifică și agresivă în Germania, dar dominată de calitățile relaționale și influențe dincolo de virtuțile produsului în Italia.

Membrii echipei de decizie ai organizației vizate trebuie convinși, prin procesul de vânzare, pentru a deveni clienți. Puterea de persuasiune a vânzării trebuie adaptată la specificitatea culturală de origine a grupului de decizie. Acolo unde conceptele de familie, organizare, ierarhie sunt importante (Japonia, Belgia, Maroc) procesul devine global, mai lent, dar mai stabil.

Grupul de vânzare (sociograma) al unei întreprinderi este mai redus în țările monocrone (Germania, țările nordice) decât în cele policrone (Belgia, Coreea, Japonia). În Olanda sau Suedia vânzătorul ia legătura cu directorul general, în Belgia întâlnirile se realizează între persoane de același rang.

Comportamentul dinamicii de grup este și el diferit: orice conflict potențial dintre un vânzător și una sau mai multe persoane din întreprindere se poate rezolva prin cumpărare de la un terț pentru a evita un conflict intern. Acest mod de rezolvare nu mai este actual în SUA, Anglia sau Olanda. Motivația financiară rămâne importantă în toată lumea, dar în numeroase țări recunoașterea, stabilitatea, securitatea, statutul social sunt factori mai mobilizatori pe termen mediu și lung decât structurile clasice de remunerare. În unele țări, statutul vânzătorului este devalorizat social și, uneori, trebuie modificate titluri, funcții și activități pentru a face statutul acestuia recunoscut.

Negocierea este influențată de intercultural atât prin specificitatea comportamentală, cât și prin elementele caracteristice limbajului în diferite culturi. Negocierea este ea însăși un ritual al procesului de cumpărare în care vânzătorul oferă mai mult decât produse. În anumite țări acesta oferă cadouri, sume de bani și reduceri (opțiuni suplimentare, servicii, garanții suplimentare, o masă, o vizită). Ceea ce este admisibil, indispensabil, interzis sau obligatoriu diferă de la o cultură la alta.

Gestiunea operațională poate fi mai mult sau mai puțin formalizată în diferite culturi. Promovarea și urmărirea după vânzare trebuie să respecte mentalitățile locale (Xerox nu a putut folosi metoda urmăririi sistematice a vânzărilor în Franța, așa cum a făcut cu succes în SUA, din mai multe motive: respectarea omului este mai importantă decât rezultatele ce trebuie valorizate; clientela este rezultatul unei relații personale și nu instituționale; nevoia de a fi judecat într-un context uman prin dialog și nu rece, profesional etc.).

Publicitatea trebuie să respecte anumite reguli legate de cultural. În Germania, detergentii sunt valorizați prin raportare la familie, în Olanda, prin accentul pe copil, în Spania, prin buna gospodină. Codificarea prin mesajul publicitar este și ea caracteristică: în țările latine domină imaginea (fericirea, proximitatea), impresionismul; în Danemarca și Germania domină realismul, compararea științifică, textul (sfat, analiză).

În general, metoda de construcție strategică în marketing, procesul și modul de fundamentare a deciziilor privitoare la noi piețe nu diferă de la o țară la alta. Pentru punerea acestora în aplicare este însă necesară crearea unui cadru adecvat prin mixarea metodelor de decizie, funcțiilor operaționale și aspectelor privitoare la specificitatea culturală (vezi tabelul nr. 8.4).

Tabel 8.4. Zone de influență culturală asupra management–marketingului
(É. Cracco, în P. Dupriez și S. Simons, 2002)

| | Valori | Obiceiuri | Relații ierarhice | Comunicare |
|---------------------------------|--|--|---|---|
| Vânzător | Recunoaștere socială | Funcție Activități (administrative, comerciale, merchandising) | Responsabilitate Autoritate Nivel de negociere Suporturi ale funcției | Titluri Indici de recunoaștere (birou, mașină) |
| Negociere | Căutarea soluțiilor sau câștigurilor | Act social sau profesional Transparență, parteneriat sau menținerea secretului informativ | Orientarea soluțiilor, funcțiilor sau abordărilor sociale | Abordări defensive, cooperative sau conflictuale Nivel de formalizare Alegerea logicii: inductivă, carteziană, analogică |
| Gestiune operațională | Crearea culturii de întreprindere sau Căutarea unei productivități sau Suport pentru gestiune | Urmarea operațională: orală, raporturi pe obiective Bugetizarea: timp, rezultate, metode | Ierarhice, paternaliste sau participative De grup sau individualiste Sistem de recunoaștere | Nivel de formalizare Valorizarea oamenilor și/sau rezultatelor, activităților |
| Publicitate și promovare | Orientarea către celălalt sau către sine Omogenizarea sau diferențierea individuală, materială sau imaterială | Contextul consumului (care valorizează actul de consum, familia, prietenii, stăpâna casei, copiii) | Context decizional (cine participă la decizie, cine influențează decizia, cum se ia decizia) | Alegerea codificării: imagine, text, comparare, realism, impresionism Alegerea strategică: profesionism, umor, etos, logos, afectiv Alegerea suportilor de referință: oricine, expert, cunoscut |

8.3. *Adaptarea sau construcția interculturală în MRU*

8.3.1. *Problemele MRU într-un cadru intercultural*

Fără a putea afirma cu certitudine acest lucru, se pare că primul impact semnificativ al abordării și diagnosticării interculturale a fost sesizat în domeniul managementului resurselor umane. Probleme majore ale managementului organizației care acționează în zone sau situații multiculturale apar în momentul în care se constituie și sunt puse să lucreze echipe mixte, formate din indivizi provenind din diferite culturi. În astfel de situații, dificultățile sunt aproape imediat percepute, spre deosebire de alte componente ale managementului unde consecințele apar cu întârziere, deseori de luni sau ani de zile. Chiar și în cazul marketingului, nu putem sesiza imediat situații problematice create de multiculturalitate, deși aici unele aspecte devin aproape imediat evidente (reacția la un anume mod de a realiza promovarea, neînțelegerea sensului exact al mesajelor din timpul negocierilor, poziția diferită a clienților sau consumatorilor față de același produs sau serviciu, impactul diferit al formulării întrebărilor din chestionarele lansate etc.).

Corporațiile multinaționale au fost, probabil, primele care și-au pus problema construirii și funcționării echipelor multiculturale, tot acestea solicitând apoi consilierea din partea specialiștilor și angajarea de cercetări specifice, ceea ce s-a și întâmplat, de altfel. Literatura de specialitate consacrată problematicilor interculturale, în particular managementului intercultural, va fi și ea marcată de aceste începuturi și va fi o vreme dominată de dificultățile creării și funcționării echipelor multiculturale. Astfel, încă de la primele scrieri care pot fi asimilate managementului intercultural, se recunoaște existența a *două grupe de probleme recurente privind managementul echipelor multiculturale*:

- o primă grupă cuprinzând dificultățile de comunicare interculturală;
- o a doua grupă legată de diferențele de percepție asupra structurilor și organizărilor de întreprinderi, în raport de naționalitate și origine culturală.

Specificitatea culturală are consecințe importante asupra managementului resurselor umane la nivelul oricărei organizații, întreprinderi sau instituții. Mai mult și cu efecte particulare apare importanța abordărilor interculturale la nivelul întreprinderilor și corporațiilor internaționale, în care lucrează echipe mixte sau care realizează afaceri prin implicarea de contacte între indivizi provenind din medii culturale diferite. Accentul pus pe managementul echipelor multiculturale este justificat, dar problema considerării impactului abordărilor interculturale asupra MRU nu trebuie redusă la această dimensiune.

Managementul resurselor umane dintr-o întreprindere oarecare și, în mod deosebit, pentru o corporație multinațională, este influențat de intercultural sub toate aspectele și la toate nivelurile¹⁴:

- management superior;
- stat major și structuri de fundamentare a deciziilor;
- încadrare-angajare personal superioar;
- managementul internațional al carierelor;
- politica și practicile de comunicare;
- relații publice;
- politica de orientare, recrutare și formare.

1. Internațional și intercultural în construcția strategică a întreprinderii

Întreprinderea/organizația a evoluat mult atât în ceea ce privește filosofia creării și funcționării sale, cât și ca atitudine față de diverși factori interni și externi identificați ca atare și ca mod de considerare a acestora în fundamentarea și punerea în aplicare a deciziilor managementului. Deși mai vorbim încă despre „întreprinderea/organizația” internațională, cea la care fac trimitere majoritatea studiilor consacrate abordărilor interculturale și la care ne referim acum este, de fapt, una multiculturală, în sensul pe care-l evocam la începutul demersului realizat în această lucrare. În această categorie intră însă și o bună parte din întreprinderile mici și mijlocii, cel puțin acelea care au o parte a producției destinate vânzării pe alte piețe decât cea situată în țara/regiunea în care-și au sediul, dacă acesta mai este declarat oficial ca sigur și permanent.

Fizionomia întreprinderii internaționale este totuși oarecum diferită de aceea a întreprinderii naționale în sens strict, chiar dacă și aceasta din urmă are activități prin care poate fi considerată multiculturală. Sensul de multiculturalitate al acesteia este unul restrâns, privitor la aspecte de diferențiere regională, de profesie, de religie, de etnie etc. Întreprinderea/organizația este internațională și, în același timp și implicit, multiculturală și prin extensia dezvoltării sale în afara granițelor naționale, respectiv prin faptul că realizează acest lucru urmând o strategie identificabilă ca atare. O asemenea strategie poate fi: implantare de exploatare (producție și comercializare); reprezentare comercială (creare a unui birou sau unei rețele de reprezentanți pentru interesele comerciale ale întreprinderii); proiecte de investiții cu durată și obiective determinate etc. De regulă, aceste activități sunt orientate spre domenii de înaltă tehnică și tehnologie sau realizarea și comercializarea de servicii și bunuri de larg consum, pentru piața locală sau pentru cea proprie întreprinderii înainte de expansiune sau dezvoltare. Pentru această întreprindere

¹⁴ Unele aspecte privitoare la implicarea abordării interculturale în MRU au fost abordate și în D. Zaiț (coord., 2012), lucrare din care au fost preluate și integrate în textul prezent unele idei și pasaje.

internațională¹⁵ sau multiculturală, orientarea culturală este pusă mai mult sau mai puțin în aplicare prin câteva formule sau logici de bază: etnocentrismul, regiocentrismul, geocentrismul, poliocentrismul.

Formula **etnocentrică** este cea mai răspândită, fiind oarecum mai apropiată de predispoziția naturală a managerilor și angajaților spre considerarea cu prioritate a propriilor nevoi, dileme și modalități de rezolvare. Centrarea este realizată pe cultura țării sau regiunii de origine, centrul de decizie, leadershipul organizațional, controlul și coordonarea revenind sau, mai degrabă, fiind asumate voluntar la nivelul sediului situat în țara sau regiunea din care provin managerul și majoritatea angajaților. Comunicarea are orientate fluxurile dominant dinspre sediu către filiale, posturile-cheie aparțin originarilor din cultura de referință (a țării/regiunii de origine a întreprinderii), strategia dezvoltă acțiuni pe baza standardelor acesteia, iar cultura organizațională este și ea construită în jurul valorilor naționale corespundente.

Modelul **policentric** realizează un prim transfer de prerogative spre filiale, aducând o creștere considerabilă a puterii de decizie și de punere în aplicare a acestora către filialele din alte țări/regiuni, modificând fluxurile de comunicare prin intensificarea acestora la nivel de și între filialele naționale sau regionale. Posturile-cheie din management sunt ocupate tot mai mult de originari din țara/regiunea în care funcționează filiala, iar strategiile și politicile de întreprindere/organizație sunt orientate în funcție de caracteristicile locale ale tuturor filialelor și de maniera în care se poate obține sinergie prin mixarea interculturală a soluțiilor posibile. Cultura organizațională este aici concepută și pusă în aplicare prin recurs la norme și valori specifice diferitelor culturi care intră în relație la nivelul fiecărei filiale, respectiv în legăturile dintre fiecare filială și întreprinderea/organizația respectivă.

Formula **geocentrică** ajunge la un sistem global de fundamentare și punere în aplicare a deciziilor, prin colaborarea dintre sediu și filiale și considerarea nediferențiată a pozițiilor și rolurilor managerilor respectivi. O asemenea angajare în decizii este posibilă ca urmare a conceperii și aplicării unor sisteme de indicatori de competitivitate și performanță care să permită legarea corectă între local și global, între ceea ce este contribuție a fiecărei entități participante la realizarea misiunii și atingerea scopului și a obiectivelor întreprinderii, în ansamblu, și a filialelor

¹⁵ Nu rareori este considerată încă „întreprindere internațională” ceea ce a fost altădată acea structură de afaceri care avea centrul de decizie și sistemul de producție și comercializare într-o țară (de origine) și care deținea filiale sau antene cu rol de producție și, mai ales, de comercializare în altă (alte) țară (țări). Această întreprindere a cunoscut o evoluție spectaculoasă, trecând prin fazele de multinațională (producție și comercializare în mai multe țări), transnațională (care dezvoltă și pune în aplicare o strategie mondială, pierzându-și identitatea națională) pentru a ajunge la ceea ce ar putea fi numit „întreprindere globală” (posedând o rețea mondială de producție și comercializare și dezvoltând o strategie de mixare între standardizare și adaptare realizată prin coordonarea centralizată a activităților).

acesteia. Fluxurile comunicaționale se realizează echilibrat între sediu și filiale, importanța fiind acordată atingerii obiectivului propus la nivel de entitate individuală și de întreprindere/organizație, în ansamblu. Cultura organizațională are puține elemente locale specifice, aceasta fiind astfel dezvoltată încât să favorizeze atingerea scopului și obiectivelor globale ale întreprinderii. În același sens este orientată strategia, aceasta urmărind a crea și a pune în aplicare interdependențe viabile între sediu și filiale.

Geocentrismul a devenit formula prin care corporația transnațională realizează considerarea specificității culturale, în elaborarea și aplicarea strategiilor sale, prin integrarea rafinată și eficace a comportamentelor și valorilor angajaților având origini culturale diferite într-o cultură organizațională complexă, în care unitatea este mai importantă decât diversitatea. Recrutarea, angajarea și promovarea în posturi-cheie sunt aparent orientate și de criterii de naționalitate, ceea ce devine însă decisiv în atribuirea de posturi importante de conducere fiind însă nivelul competențelor și experiența acumulată în timp prin exercițiul realizat de angajat în diferite culturi (țări, regiuni) Expatrierea și delegarea se realizează în orice sens posibil, între sediu și filiale ca și între filialele naționale fără niciun fel de constrângeri sau condiționări, singurele elemente considerate importante fiind cele legate de competențe și performanță în contexte culturale particulare.

Pozițiile naționale și internaționale ale autorităților locale nu au permis conturarea unei logici unice asupra strategiilor și politicilor multi- și interculturale ale corporațiilor. „Policentrismul”, bazat pe respectul specificității locale și neintervenționism, pare însă a fi devenit una dintre opțiunile strategice preferate ale corporațiilor internaționale, dar și ale întreprinderilor mici și mijlocii aflate în situații de multiculturalitate.

O alternativă mai subtilă a acestuia este considerată acum formula denumită, suficient de semnificativ, a „*globalizării*”. Prin această strategie, se propune o nouă abordare a managementului în mediu intercultural, cu scopul de a realiza un echilibru dinamic prin avantaje comparabile atât pentru țara de origine, cât și pentru fiecare din țările în care se produc acțiunile de afaceri.

De fapt, întreprinderea internațională recurge la construirea sau reconstruirea culturii organizaționale, în funcție de strategia sa interculturală, prin aplicarea unui model integrativ de management sau a unui adaptativ. Primul model este bazat pe transferul de cultură organizațională și managerială de la centru (sediu) la filialele externe, spre filialele externe, cu sau fără adaptare în timp ce, în cazul managementului adaptativ, este privilegiată antrenarea managerilor naționali în conceperea și punerea în lucru a principiilor, normelor și valorilor specifice, și ele asociate cu scopul și obiectivele generale ale întreprinderii internaționale respective. Nu există, până la urmă, modele standard de management intercultural sau, mai bine spus, de management care consideră corect cultura în politicile și strategiile sale, valabil pentru orice tip de întreprindere și orice țară/regiune sau cultură. Putem vorbi însă de un management inteligent care știe să valorizeze

corect și eficace elementele de specificitatea culturală pentru a obține sinergie prin mixare culturală și a atinge performanța prin competitivitate și avantaj concurențial.

2. Manager internațional sau manager cosmopolit?

Încercând o sistematizare a problemelor resurselor umane pentru care abordarea interculturală este necesară și utilă, trebuie să admitem faptul că începutul este dat de chiar topul ierarhiei, managementul superior. Or, calitatea și performanța managerului care acționează pentru o întreprindere/corporație multiculturală (în sensul stabilit anterior pentru abordarea interculturală) sunt date ca rezultante ale unor combinații complexe de competențe tehnice și economice, comunicaționale și comportamentale, pe care acesta ar trebui să le posede sau să le achiziționeze prin cunoștințe specifice, experiență adecvată și pe baza unor aptitudini potrivite. Legat de cultura și specificitatea culturală a locului, managerul internațional ca și cel care acționează în și pentru întreprinderi/organizații multiculturale are nevoie de câteva competențe legate de sarcinile care-i revin în acest sens.

Ceea ce apare ca totdeauna evident, vizează domeniul competențelor lingvistice, acest manager fiind pus în situația de a comunica cu indivizi având diferite origini culturale, care gândesc și comunică în diferite limbi (ne referim la limbile achiziționate ca matrice). Comunicarea corectă și înțelegerea nu se pot realiza în fiecare din aceste limbi, convențiile și cutumele internaționale, ca și cele locale oferind referințe corespunzătoare în acest sens. Astfel, engleza a devenit o limbă de referință pe aproape toate continentele și în aproape toate țările lumii, dar unele aspecte specifice apar peste tot, din cauze legate de emigrație/imigrație, de convenții și reglementări instituționale, regionale sau naționale etc. În Europa, de exemplu, existența și folosirea tot mai frecventă a limbilor de origine latină au favorizat apariția și proliferarea unor artificii sau expresii mai vechi ale englezei, de sorginte franceză, italiană sau spaniolă. Pentru America de Nord, Canada și Statele Unite, în principal, limba vorbită a început să revalorizeze elemente mai demult existente în engleza americană, elemente provenind din spaniolă, mai ales. Managerul are nevoie de cunoștințe corespunzătoare de natură lingvistică atât pentru comunicarea curentă, cât și pentru contacte oficiale, protocolare sau speciale. El are însă nevoie și de minime cunoștințe de limbă vorbită de populația indigenă, cea care furnizează majoritatea angajaților întreprinderii/organizației sale.

Dincolo de asemenea elemente de natură lingvistică, managerul, eficient într-o altă cultură decât cea din care provine, trebuie să fie capabil să se adapteze cât mai rapid și complet față de noile realități pentru a putea angaja întreprinderea/organizația pe care o conduce în mod eficace în relațiile cu angajații, clienții, furnizorii sau partenerii locali ca și cu mediul administrativ și societal în care este integrat. Un manager capabil să se integreze cultural și să acționeze

eficace într-o altă cultură decât cea din care provine, obținând prin acțiunile adaptate pe care le inițiază, coordonează, organizează etc. efecte sinergice, este numit uneori „cosmopolit”.

Managerul este considerat, în general, ca un individ sau grup de persoane care asigură realizarea, în condiții normale, a funcțiilor managementului. Moran și Harris (1981) concep un personaj oarecum ideal în ipostaza de manager cosmopolit, capabil să se adapteze sau să se integreze oricărui mediu cultural, pentru a face întreprinderea/organizația să funcționeze normal și să obțină succes acolo unde produce, vinde sau furnizează bunuri pentru consumatorii pe care-i vizează.

Managerul este format pentru a deveni cosmopolit și va juca, la rândul său, un rol-cheie în studierea normelor și comportamentelor culturale pentru a le cunoaște și a le înțelege, a li se adapta în orice circumstanțe și a face posibilă și ușoară adaptarea culturală și interculturală a indivizilor și echipelor cu care va colabora, la nivel decizional sau operațional, în egală măsură. Un asemenea manager, de vocație interculturală, este bun oriunde, în orice cultură, fiind apt și pregătit, prin cunoștințe și know-how, să conducă afacerea spre rezultate și performanță, favorizând sau determinând obținerea efectului de sinergie culturală împreună cu echipa și angajații întreprinderii/organizației multiculturale.

Pentru formarea abilităților și competențelor acestui manager cosmopolit, Moran și Harris propun acceptarea și punerea în aplicare a zece precepte (Harris P.R., Moran R.T., 1979, după D. Zaiț, coord., 2002):

1.- Cosmopolitismul: *managerul este dispus și în stare să pătrundă în intimitatea culturii cu care intră în contact pentru a o descifra, a-i identifica particularitățile prin care este diferită de propria sa cultură sau de alte culturi cu care el a fost sau este în contact.*

2.- Comunicarea interculturală: *disponibilitatea managerului de a privi obiectiv asupra propriei imagini și reprezentării asupra rolului ce derivă în raport cu aceasta.*

3.- Sensibilitatea culturală: *capacitatea și disponibilitatea managerului de a percepe și integra în comportamentul său caracteristicile unei alte culturi decât cea de origine.*

4.- Aculturația: *disponibilitatea de abilități specifice de adaptare la trăsăturile altor culturi, fie că este vorba de cultura unei țări sau de o componentă omogenă a unei asemenea culturi.*

5.- Particularismul cultural: *conștientizarea pe care o realizează managerul asupra influenței produse de o anumită realitate culturală în manifestarea sau punerea în aplicare a diferitelor funcții ale managementului, asupra comportamentelor și relațiilor dintre grupuri și indivizi având origini culturale diferite.*

6.- Eficacitatea interculturală: *conștientizarea influenței culturii și specificității culturale asupra modului în care funcționează managementul personalului în contexte culturale diferite.*

7.- **Survolarea globală:** a ține cont de evoluția afacerilor la nivel mondial pentru a putea considera efectele globalizării piețelor asupra economiei locale.

8.- **Sinergia culturală:** capacitatea grupurilor și indivizilor provenind din diferite culturi de a concepe și construi programe și proiecte comune prin valorificare și valorizarea diferențelor prin cooperare și obținerea, pe această cale, a unor efecte pozitive superioare pentru întreprindere/organizație.

9.- **Cultura profesională:** asigurarea unei disponibilități și capacități speciale de a adapta normele culturale la metodele de muncă specifice pentru un loc determinat geografic și, mai ales, cultural.

10.- **Cultura mondială:** devenirea obiectivă în evoluția societății postindustriale determinată de procesul de globalizare, acesta fiind favorizat de dezvoltarea comunicațiilor și a tehnologiilor informației.

În general, se consideră că un bun manager pentru întreprindere/organizația multiculturală posedă unele calități speciale pe care le poate pune în valoare în urma achiziționării de cunoștințe specifice și realizării unor activități pregătitoare corespunzătoare. Crearea de școli și specializări universitare pentru formarea și perfecționarea specialiștilor cu vocație interculturală ca și dezvoltarea activităților internaționale și stagiilor obligatorii pentru cei care vor fi angrenați în managementul internațional sau în cel al întreprinderii/organizației multiculturale sunt acțiuni recomandate pentru orientarea, selecția și recrutarea viitorilor manageri cosmopoliți.

În raport cu specificitatea culturală, caracterizată prin diferitele dimensiuni propuse în literatura de specialitate, pot fi sugerate direcții dominante de acțiune ale managerilor de întreprindere/organizații în funcție de localizarea acestora. Astfel, pentru culturile (țările) dominate de distanță ierarhică ridicată, este de preferat punerea în aplicare a unor politici centralizate, bazate pe structuri piramidale având niveluri și poziții ierarhice clar delimitate prin atribuții, prerogative și responsabilități, în timp ce, în cazul unei distanțe reduse față de putere accentul ar putea fi pus pe politici descentralizate, favorabile autonomiei și independenței în luarea deciziilor și în punerea în aplicare a acestora.

Dominanta individualistă a unei culturi face necesară dezvoltarea de relații între angajator și angajat bazate pe susținerea interesului individual, elementele de motivare fiind strict de natură economică (productivitate, eficiență, performanță), pentru ca, în cazul unei dominante colectiviste accentul în derularea acestor relații să fie pus pe dimensiunea morală și pe încrederea reciprocă, pe protecție, securitate și loialitate. În cazul întreprinderilor/organizațiilor situate în culturi universaliste, managerul trebuie să acorde prioritate creării și aplicării de reguli și norme general aplicabile pentru toți angajații, indiferent de poziție sau relații, în timp ce în situația în care întreprindere/organizația respectivă funcționează într-o cultura dominant particularistă, regulile și normele ar fi mai potrivit să fixeze cadrul general pentru adaptarea soluțiilor la fiecare tip de problemă și caz în parte.

Asemenea recomandări nu sunt însă valabile în general, indivizii ca angajați nefiind integral caracterizați prin ceea ce este specificitatea culturii lor de origine. În plus, aceștia au capacitatea lor individuală de a se adapta și de a se integra diferitelor reguli stabilite de management în funcție de variabile psihologice, profesionale, sociale sau de altă natură. Managerul va fi acela care va trebui să analizeze, să aprecieze și să decidă asupra tipului de politică, de structură și de comportament în relațiile cu angajații. Cultura organizațională, rod al aplecării managerului asupra profilului angajaților și a manierei în care se poate realiza adecvarea potrivită între caracteristicile (culturale) ale acestora, pe de o parte și scopul și obiectivele întreprinderii/organizației, pe de altă parte, va fi catalizatorul și liantul care va aduce respectiva entitate la performanță sau la eșec.

3. Expatriere, impatriere, delegare

Una dintre problemele cele mai sensibile ale managementului, în general, managementului resurselor umane, în particular, față de specificitatea culturală privește selectarea, recrutarea și organizarea personalului unei întreprinderi/organizații. Această problemă este, de fapt, generală, ea fiind o dilemă majoră pentru orice întreprindere/organizație, națională, regională, locală sau internațională. Complexitatea și dificultatea soluționării acestei probleme sunt însă diferite, întreprinderea/organizația internațională fiind în situația cel mai puțin favorabilă sub aceste aspecte.

Pentru corporația internațională, zona de selecție, de recrutare și angajare a personalului este mult mai vastă, diversă și puțin omogenă din punct de vedere cultural. Or, cultura nu este o variabilă simplă, ci o rezultată a interferării dintre o mare varietate de factori, având caracteristici mai mult sau mai puțin diferite de la o țară la alta, de la o regiune la alta etc. În plus, logica întreprinderii/organizației internaționale este, în general, orientată după principii, criterii și proceduri mai degrabă dominate de filosofia și practicile pe care aceasta le cunoaște și la care recurge în țara/regiunea de origine, la ea acasă. Dacă, pentru o întreprindere/organizație națională, omul potrivit pentru un post sau o funcție poate fi căutat și găsit în zona imediatei sale vecinătăți, profilul cultural al individului din zona respectivă fiind, în linii mari, asemănător cu cel al personajului de care are nevoie, în cazul unei întreprinderi/organizații internaționale, care are nevoie de un om pentru acoperirea unui post sau unei funcții, problema se complică prin cel puțin trei elemente:

- filiala pentru care este necesară selecția și angajarea are caracteristici relativ diferite de cele ale celorlalte filiale, care funcționează în alte țări/regiuni;
- populația din care se poate face selecția și angajarea aparține unei alte culturi decât populația la care apelează în același scop oricare dintre celelalte filiale;

– modelul de selecție și angajare-gestionare a personalului folosit de întreprindere/organizație nu corespunde a priori caracteristicilor culturale, totdeauna particulare și specifice, ale locului, zonei și pieței filialei în cauză.

Pornind de la constatarea și analiza acestor aspecte particulare ale selecției, recrutării și organizării (gestiunii) personalului, managementul *resurselor umane* al întreprinderii/organizației multiculturale, în mod special al celei internaționale, poate alege între două logici de bază conturate în timp:

- logica *convergenței*, care propune armonizarea practicilor internaționale ale întreprinderii prin recurs la aceleași modele generale de management, la aceleași principii și reguli de selecție, recrutare și la același model de management al resurselor umane pentru toate filialele, indiferent de specificitatea culturală locală; această logică a fost considerată a fi fost la originea succeselor americane și japoneze din anii '70 ai secolului al XX-lea, dar punerea sa în aplicare a început să nu mai dea rezultate pozitive semnificative în multe situații, fiind acum considerată mai puțin realistă. Mai mult, ea este văzută ca una dintre erorile comise de întreprinderile americane și japoneze în expansiune internațională, eroare prin care s-a ajuns la o „balcanizare” a MRU;
- logica *divergenței*, se bazează pe considerarea specificităților locale ca ireductibile, dezvoltarea de practici specifice ale locului, la nivel național sau regional. Aplicarea acestei logici a avut unele succese importante, deși nu rare sunt situațiile în care a dus la eșecuri pe care întreprinderile respective nu le-au pus totdeauna pe seama acestei adaptări la specificul local.

Recursul la una dintre cele două logici ale selecției, recrutării și gestiunii personalului nu este, în sine, nici bun nici rău. Modul în care sunt puse în aplicare logicile respective este, de fapt, decisiv în obținerea succesului ca și în ratarea scopului sau obiectivelor vizate prin strategia elaborată și pusă în aplicare. Practicile folosite de corporațiile internaționale de succes înclină decisiv balanța în favoarea unei combinări între cele două logici, cu accent special pe proceduri de formare, adaptare și integrare culturală și nu pe transferul și impunerea de standarde universale, concepute la nivel central și aplicate de către toate filialele, indiferent de țară, regiunea sau cultura în care acestea operează. În plus, politicile și practicile respective de selecție, recrutare și gestiune nu sunt complete și nu aduc rezultate pozitive așteptate decât în măsura în care reușesc să îmbine adaptarea și integrarea culturală cu avantajele și dezavantajele expatrierii, impatrierii sau delegării personalului pentru misiuni, posturi, funcții sau activități temporare sau pe perioade nedeterminate la filiale din alte țări sau la sediile centrale ale întreprinderii/organizației internaționale (și multiculturale, în același timp).

Expatrierea, impatrierea și delegarea internațională sunt modalități sau practici de acoperire a necesarului de resurse umane pentru întreprindere/organizația internațională și pentru filialele acesteia. Termenii respectivi nu

au nevoie de prea multe explicații, ei sugerând, ca atare, ideea de recurs la personal provenind dintr-o țară (cultură) pentru a lucra sau activa într-o altă țară (cultură).

Expatrierea și impatrierea exprimă, de fapt, aceeași situație a angajatului respectiv, având originea într-o țară, dar lucrând într-o altă țară, pentru una dintre filialele corporației al cărei angajat este acesta. Termenul „expatriere” surprinde însă poziția acestui angajat în raport cu originea (țara de origine pentru corporația sau filiala de la care provine sau care îl trimite în misiune pentru o perioadă de timp), în timp ce termenul „impatriere” arată situația aceluiași angajat față de țara de destinație (pentru sediul sau filiala la care va lucra în aceeași perioadă) Expatriatul sau impatriatul devine angajat al filialei sau întreprinderii (ca sediu central al acesteia) în aceleași condiții (mai ales privitoare la remunerare, program de lucru și nivel de protecție și securitate socială) ca și un angajat local. Aspectul respectiv face diferența principală față de un delegat, acesta fiind supus condițiilor întreprinderii (ca sediu central) sau filialei de la care provine.

Prin expatriere și delegare, întreprinderea/organizația internațională realizează acoperirea unor nevoi permanente sau temporare de personal, la nivel de filiale, mai ales. Sensul poate fi și dinspre filiale spre centru, o asemenea direcționare fiind realizată mai ales pentru posturi și funcții importante de decizie. Dincolo de această funcție, prin expatriere și delegare (externe), întreprinderea/organizația poate realiza și o creștere și diversificare a competențelor la nivelul filialelor beneficiare, ca și o dezvoltare importantă a relațiilor dintre centru și filiale. Prin asemenea misiuni și practici se pot obține și avantaje concurențiale importante în urma diversificării și stimulării activităților inovative ale filialelor și întreprinderii, în ansamblu.

Expatrierea/impatrierea și delegarea sunt practici complementare de resurse umane, în concurență cu recrutarea și angajarea de personal local. Întreprinderea internațională favorizează, de regulă, expatrierea și delegarea pentru funcții și posturi de răspundere, angajând, mai ales, construcția strategică, în timp ce recrutarea la nivel local este preferată pentru posturi și funcții operaționale sau de execuție. Printr-o asemenea poziționare, întreprinderea respectivă realizează simultan mai multe efecte favorabile: valorizează potențialul intern de resurse umane, stimulează competiția și transferul de know-how managerial și de cultură organizațională între centru și filiale sau între filiale etc. Practicile respective sunt cu adevărat profitabile însă pentru întreprindere în măsura în care respectivii angajați, expatriați sau delegați, sunt bine formați pentru a acționa în culturi diferite, au un bun potențial de adaptare și integrare culturală, pentru a nu aduce cu ei tensiuni, incompatibilități și diferențe negative sau neproductive. Orice expatriere sau delegare trebuie motivată și, mai ales, fundamentată corect prin punerea în balanță a avantajelor și dezavantajelor pe care le prezintă, în raport cu recrutarea și angajarea pe piață locală (în țara sau regiunea unde funcționează filiala vizată), cel puțin.

Principalele aspecte ce trebuie considerate în aprecierea necesității, oportunității și eficacității expatrierii sau delegării sunt legate de capacitatea de adaptare la specificitatea culturală a locului de destinație, pe de o parte și de readaptare la condițiile locului de origine (repatrierea), pe de altă parte.

4. Mixarea echipelor multiculturale

Formarea și punerea în acțiune a echipelor sunt atribute și responsabilități specifice managementului resurselor umane pentru orice întreprindere/organizație. Problemele managementului echipelor provin nu numai din particularitatea acordării competențelor individuale ale membrilor acestor echipe cu genul și complexitatea activităților pe care trebuie să le realizeze pentru realizarea misiunii și atingerea scopului și obiectivelor întreprinderii/organizației, ci și din dificultățile de adaptare și integrare culturală a indivizilor care compun respectivele entități. O echipă nu este constituită din indivizi provenind din aceeași cultură, fiecare membru fiind purtător al unor caracteristici culturale mai mult sau mai puțin distincte față de ale celorlalți. De cele mai multe ori, membrii echipei s-au format în circumstanțe anterioare diferite, atât în ceea ce privește componenta (culturală) națională sau regională, cât și în privința formării profesionale, experiențelor organizaționale și comunitare etc. Nici o echipă nu este și nu poate fi considerată omogenă prin prisma originilor și tangențelor culturale ale membrilor săi. Mentalitățile, practicile, atitudinile și comportamentele sunt totdeauna și în fiecare caz în parte specifice individului. În aceste condiții, managementul echipelor multiculturale se confruntă totdeauna cu situații diferite, are și trebuie să rezolve probleme particulare.

Principalele aspecte pe care trebuie să le gestioneze managerului echipei multiculturale țin de natura și caracteristicile funcțiilor și activităților prin care este concepută și realizată construcția echipei, este realizată coordonarea și supravegherea sau controlul acesteia, este gândită și pusă în aplicare politica de motivare individuală și de grup, este concepută tactica de gestiune a conflictelor care apar sau pot să apară într-o asemenea entitate.

Formarea unei echipe multiculturale este rezultatul unei combinări convenabile între cel puțin câteva variabile-cheie: competențele, capacitatea de comunicare și relaționare, adaptabilitatea și flexibilitatea. Aceste variabile sunt însă influențate în mod consistent și stabil de cultura de origine ca și de culturile de contact, cele cu care individul-membru al unei echipe a avut legături sistematice ca urmare a experiențelor sale anterioare. A gestiona formarea echipelor mixte este însă mai mult decât a identifica și estima poziția fiecărui membru potențial (în faza de recrutare și selecție) în raport cu fiecare dintre aceste variabile și ca rezultată a influenței acestora asupra performanței grupului. În recrutarea și selecția membrilor unei echipe intervin factori aleatori, legați de disponibilitatea locală sau de vecinătate în materie de resurse umane posedând competențe și abilități specifice sar-

cinilor și rolurilor pe care le vor avea componenții grupului, fiecare în parte și ca ansamblu în raport cu misiunea.

În materie de formare și funcționare a echipelor multiculturale nu există de fapt principii și recomandări universale sau generale. Respectivetele echipe sunt totdeauna cazuri particulare, sunt construite în funcție de abilitatea managerului de a identifica, selecta și recruta persoane potrivite cu misiunea și obiectivele pe care și le propune pe o perioadă de timp, într-un anumit spațiu mai puțin delimitat fizic, dar totdeauna determinat sau determinabil cultural. Calificativele „diplomatic” sau cel „ierarhic” pe care le folosește Sylvie Chevrier” (2000) pentru două cazuri de echipe multiculturale (numite și ele convențional Eurotelia și Argovia) pe care le identifică și analizează nu desemnează propriu-zis „modele”, ci mai degrabă forme posibile de construcție a unor asemenea structuri. Practic, fiecare manager în situația de a forma sau construi o echipă trebuie să țină cont de realitatea pe care o întâlnește acolo unde trebuie să lucreze cu aceasta.

Stabilirea obiectivelor, a programului de lucru, a activităților și a operațiunilor, ca și atribuirea rolurilor, atribuțiilor și responsabilităților în cadrul echipei se constituie ca probleme specifice de anticipare și de decizie a managementului echipei, respectiv managerului acesteia. Aspectele vizate prin aceste activități ale managementului echipei obligă la poziționarea prealabilă corespunzătoare a decidentului față de misiunea și meseria echipei, prioritățile, acțiunile de angajat, competențele, resursele și mijloacele necesare realizării acestora, perioada de timp, criteriile de performanță reținute, eșalonarea operațiunilor, sarcinile și rolurile de îndeplinit, bugetul alocat, pozițiile ierarhice din echipă etc.

În raport cu aceste elemente, fundamentarea deciziilor în cauză va trebui să considere rezultatele diagnosticării cel puțin legate de câteva dimensiuni ale specificității culturale a fiecărui membru din echipă: a) poziția față de incertitudine; b) raporturile cu natura (acceptarea sau neacceptarea controlului sau supunerii față de natură); c) modul de considerare a timpului; d) raportarea la reguli și norme (universalism/particularism); e) maniera de comunicare (contextul cultural al comunicării – sărac sau bogat); f) poziția față de ierarhie (distanța față de putere); g) raportul dintre individ și grup; h) asumarea statutului (atribuit sau câștigat); i) perceperea performanței modernității și tradiției etc. În luarea și aplicarea deciziilor privind activitatea echipei mixte, dimensiunile specificității culturale cu influență majoră sunt cele care privesc atribuirea sau asumarea meseriilor, sarcinilor și funcțiilor (masculinitate/feminitate, raportul dintre relație și sarcină); contextul comunicării; natura și semnificația statutului (atribuit sau câștigat), ca și relația dintre individ și grupul său de apartenență.

Coordonarea și controlul sau supravegherea sunt activitățile manageriale cele mai sensibile față de cultură și specificitatea culturală, individul, membru al unei echipe: în întreprindere/organizație, fiind totdeauna dominat de valorile sale achiziționate în ceea ce privește relațiile cu ceilalți. Coordonarea și controlul trebuie astfel propuse și exercitate încât să nu vulnerabilizeze persoana față de ea

însăși (ea trebuie să-și mențină siguranța naturală, încrederea și autonomia de care simte nevoia) și față de ceilalți (ea trebuie să aibă mereu impresia că este prețuită, apreciată, considerată așa cum se știe ea însăși pentru ceilalți). Coordonarea permite structurarea corectă a activităților și operațiilor în cadrul proceselor pe care le derulează echipa, în conformitate cu resursele alocate, obiectivele stabilite și criteriile selectate.

Controlul sau supravegherea asigură verificarea și constatarea conformității între ceea ce a fost prevăzut sau prescris și ceea ce a fost efectiv realizat de echipă. Prin coordonare și control este realizată acordarea activităților și operațiilor în cadrul procesului cu obiectivele și normele, pe de o parte, cu criteriile de performanță și elementele finale ale motivării, pe de altă parte. Pentru orice individ, natura, forma și maniera în care se realizează coordonarea și controlul pot avea consecințe importante asupra comportamentului, reacțiilor, acurateței comunicării și, în ultimă instanță, asupra eficacității și productivității.

Managerul poate opta pentru formule adecvate și pe baza caracteristicilor culturilor din care provin membrii echipei sau echipelor sale. Dimensiunile cele mai semnificative ale specificității culturale de care trebuie ținut seama în conceperea și realizarea coordonării și controlului privesc evitarea incertitudinii, raportul dintre relații și sarcini, raporturile cu ceilalți, raporturile cu natura (supunere, armonie, dominare), contextul comunicării, aplicarea regulilor (raportul dintre universalism și particularism), alocarea și asumarea meseriilor, funcțiilor și responsabilităților (raportul dintre masculinitate și feminitate). În funcție de dominantele culturale ale membrilor echipei, managerul se poate orienta în privința procedurii și manierei de a coordona și controla: permanent sau periodic, sistematic sau aleatoriu, înainte, după sau pe parcursul desfășurării activității sau operațiunii, cu personal responsabilizat în acest sens sau prin delegare periodică, cu avertizare sau fără etc.

Situația motivării într-o echipă multiculturală are o complexitate aparte. Prin cultura de origine ca și prin experiența acumulată în contact cu alte culturi, individul, membru al unei asemenea echipe, are anumite preferințe ca și anumite așteptări în ceea ce privește remunerarea directă, acordarea de stimulente de natură diferită, frecvența sau periodicitatea plăților etc. Motivarea unei echipe este mai mult decât motivarea fiecăruia din membrii acesteia. Prin motivare, managerul trebuie să realizeze inclusiv armonizarea funcționării grupului, stimularea acestuia ca întreg pentru a realiza mai bine sarcinile și a atinge performanța întreprinderii/organizației. Recunoscând contribuția fiecărui membru, motivarea trebuie să urmărească deci și obținerea efectelor de sinergie de grup. Prin originea culturală diferită, membrii unei echipe mixte, multiculturale, sunt poziționați a priori diferit față de criterii, de mecanisme și reguli folosite pentru motivare. Raportul dominant al individualismului sau colectivismului (dimensiunea lui Hofstede), raporturile cu ceilalți (în sensul propus prin orientarea valorilor), ca și viziunea asupra raportului dintre relație, persoană și sarcină sunt cele mai

importante dimensiuni culturale prin care poate fi apreciată sensibilitatea individului față de un sistem sau altul de motivare și recompensare.

Arbitrarea și rezolvarea conflictelor este o activitate specifică managementului echipelor, cu situații și probleme mai complexe și nu doar particulare în cazul mixărilor culturale. În general, conflictele sunt sau pot fi generate atunci când între membrii echipei sau între grupuri apar sau există diferențe sensibile în ceea ce privește opiniile, sentimentele, atitudinile, obiectivele de atins sau opțiunea pentru modalitatea de rezolvare a problemelor. Asemenea conflicte¹⁶, au efecte negative, mai ales, asupra funcționării echipei ca și asupra rezultatelor pe care aceasta le poate realiza. Nu de puține ori, conflictele aduc rezolvări neașteptate ale unor probleme, motiv pentru care trebuie acceptate ca surse posibile de soluții la probleme existente sau pentru altele sesizate și puse în lumină tocmai cu asemenea ocazii. Pentru echipele multiculturale, arbitrarea și rezolvarea conflictelor obligă la identificarea și analiza originilor culturale ale membrilor din structură, ale acelor implicații în astfel de situații, mai ales, și în particular. Cunoașterea culturilor de origine și a caracteristicilor acestora, puse în evidență prin abordare și diagnosticare interculturale, are două efecte pozitive importante în gestiunea conflictelor pentru aceste echipe:

- primul efect pozitiv este furnizat de posibilitatea anticipării conflictelor posibile care pot să apară între membrii unei echipe în funcție de originea lor culturală și de specificitatea fiecărei culturi de care este legat unul sau altul dintre acești membri;

- al doilea efect pozitiv este dat de posibilitatea identificării căilor de arbitraj și de rezolvare a conflictelor, diagnosticul intercultural sugerând, prin valorile sau dimensiunile pe care le cuprinde, modalități de soluționare a stărilor de acest gen în fiecare din culturile considerate.

Arbitrarea și rezolvarea conflictelor, având origini în diferențele culturale, pot fi mai ușor și eficiente realizate dacă managerul are suficiente cunoștințe asupra a cel puțin câtorva dintre dimensiunile specificității culturale: controlul incertitudinii, relațiile umane, raportul dintre universalism și particularism, raporturile cu natura, percepția față de statut (atribuit sau câștigat), cel puțin. În funcție de specificul comportamentelor, atitudinilor și pozițiilor față de acțiune dominante constatate la nivelul culturilor de origine ale celor implicați în conflict (aspecte furnizate de diagnosticul intercultural), managerul poate recurge la o modalitate de arbitraj și rezolvare potrivită alegând sau combinând între dominare, compromis,

¹⁶ Literatura de specialitate propune diferite tipologii ale conflictelor, una dintre cele mai utile pentru abordările interculturale furnizând trei clase: conflicte de obiective (determinate de divergențe în ceea ce privește finalitatea acțiunilor sau activităților); conflicte cognitive (care au cauze în incompatibilitatea dintre modalitățile de construcție a enunțurilor sau ideilor și/sau între formulele de dezvoltare a raționamentelor sau argumentațiilor); conflicte afective (cu origine în diferențele dintre sentimente, emoții, manifestări ale stărilor afective, în general) (vezi O. Meier, 2010).

colaborare, schimbare etc. Managerul are însă posibilitatea de a opta și între evitarea, gestionarea sau atenuarea conflictelor sau efectelor acestora în funcție de culturile care constituie referințele membrilor echipei, de modul în care conflictele sunt considerate (normale, pozitive, negative) de către indivizii provenind din acestea.

8.3.2. *Competențe în managementul carierelor internaționale*

Individul este personajul principal al oricărei afaceri, locale, naționale sau internaționale, în egală măsură. Contribuția sa la realizarea misiunii, scopului și obiectivelor întreprinderii/organizației este însă variabilă, în funcție de mai multe variabile și de o mare varietate de parametri. Cu cât anvergura afacerii este mai amplă, cu atât mai complexă și mai dificilă devine integrarea acestuia, ca angajat, în mod special, în contextul intern și extern al întreprinderii/organizației respective. Nu atât exercitarea tehnică a competențelor sale devine mai problematică cât compatibilizarea psiho-socială și, mai ales, culturală a acestuia în raport cu mediul în care trebuie să producă acțiune. Contextul multicultural aduce elemente suplimentare noi și dificil de sesizat deseori, dar, mai ales, cu influențe contradictorii în raport cu ceea ce fiecare a achiziționat anterior în cultura sa de origine sau în contact ocazional cu alte culturi. În managementul resurselor umane al întreprinderii/organizației, responsabilii cu organizarea, coordonarea, motivare etc. echipelor și misiunilor internaționale au nevoie de cunoștințe și un excelent potențial de înțelegere a culturii și specificității culturale pentru a putea corect și eficient acționa asupra indivizilor și grupurilor respective și a realiza corespunzător scopul și obiectivele pentru care lucrează.

Una dintre variabilele semnificative ale acțiunii managementului resurselor umane în spații sau medii multiculturale și internaționale privește evoluția angajatului în timp și în raport cu acumulările pe care le realizează și le poate valoriza pentru el, în slujba întreprinderii/organizației ca și în folosul comunității sau comunităților de care aparține sau cu care este în relație, într-un sens oarecare.

Cariera, aceasta putând fi variabila complexă în cauză, poate fi abordată în manieră subiectivă (evaluarea parcursului) sau obiectivă (succesiune de funcții, poziții, responsabilități etc.) sau ca o componentă a unei structuri umane a întreprinderii, structură dezvoltată pe trei niveluri (ierarhic, funcțional și de putere sau decizie). Poziționarea carierei în politica și strategia oricărei întreprinderi/organizații reflectă caracteristicile sistemului de valori și practicilor acesteia, pe de o parte, ansamblul opțiunilor individuale în funcție de valorile proprii ale angajaților, de cele valorizante prin muncă, în primul rând și în mod deosebit.

Abordarea filosofiei, structurilor, mecanismelor și procedurilor managementului resurselor umane în raport influențele specificității culturale asupra viziunii și modului de gestionare a carierelor internaționale acceptă, în general, câteva postulate de bază:

- reprezentările și percepțiile asupra modalităților de funcționare a organizațiilor sunt influențate și depind semnificativ de specificitatea culturală, deci managementul, în general, managementul resurselor umane, în particular, nu poate funcționa decât în interdependență cu aspectele caracteristice ale comportamentelor, atitudinilor și pozițiilor față de acțiune și față de soluții dominante ale membrilor comunității respective;
- comunicarea interculturală se supune unor reguli specifice, prezența înconștientului colectiv obligând însă la orientarea rațională potrivită a decidentului, ca și anagajatului obișnuit al întreprinderii/organizației; atitudinea rațională trebuie construită în raport cu elementele specifice ale fiecăreia din culturile care intră în relație prin intermediul angajaților, partenerilor sau negociatorilor;
- pentru a reuși în managementul echipelor multiculturale și implicit al afacerilor dezvoltate în spații interculturale, este necesară o permanentă adaptare și ajustare reciprocă a pozițiilor celor implicați.

Prin considerarea acestor postulate, se poate ajunge la formularea câtorva recomandări privind adaptarea filosofiei și gestiunii carierelor la specificitatea culturală.

1. La nivelul de decizie pot fi recunoscute mai multe practici și tendințe dintre care s-au impus următoarele cinci:
 - a. *Structurarea echilibrată* a componentelor decizionale prin realizarea de proporții corecte în cadrul echipelor de conducere între membrii naționali și nenaționali. Acest „metisaj” cultural este mai degrabă o practică a marilor corporații care dispun de resurse și de posibilități de recrutare internațională a profesioniștilor în afaceri internaționale. Într-o asemenea abordare poate să apară riscul unor conflicte interculturale serioase care poate fi însă evitat prin acțiuni de pregătire interculturală a viitorilor membri ai echipei.
 - b. *Obligativitatea expatrierii* care presupune realizarea de stagii (mai mult de un an) în alte țări înainte de a ajunge la o funcție de conducere. Este o practică recomandată pentru efectele pozitive importante ce se pot obține, dar dificil de realizat în unele țări (Franța, de exemplu) chiar atunci când se oferă avantaje substanțiale: locuință, mașină, educația copiilor.
 - c. *Mixajul echipelor*, se poate realiza prin încredințarea funcției de conducere unui manager pentru o echipă mixtă, formată din persoane provenind de la diferite universități străine. Problema dificilă aici este legată de găsirea modalităților de recrutare în străinătate a tinerilor capabili să acționeze în echipe mixte. Riscul de conflict intercultural care poate să apară în asemenea echipe poate fi evitat prin pregătire interculturală a viitorilor angajați ai echipei. Responsabilul (managerul) echipei are aici un rol foarte important, el trebuind să aibă bune abilități de comunicare și o excelentă percepție interculturală.

- d. *Deschiderea internațională*, se poate realiza prin diferite acțiuni premergătoare pentru formarea competențelor internaționale și adaptarea la intercultural la indivizi care au o anumită deschidere sau manifestă interes față de ieșirile din spațiul național de origine. Astfel de acțiuni pot fi: conferințe și acțiuni de formare (întâlniri de lucru între membrii echipelor, manageri și profesori invitați); călătorii de studiu tematice în țări străine bine selectate; documentare prin abonamente la reviste străine bine cotate.
- e. *Selecția anticipată* a viitorilor specialiști cu responsabilități internaționale este posibilă prin urmărirea programelor de formare în străinătate a studenților din universitățile din țară sau din străinătate. Întreprinderea sau corporația internațională poate intra relativ ușor în contact cu universitățile pentru a afla ce programe de formare sau de stagii practice are. Oferta de a sprijini asemenea programe poate aduce întreprinderii avantaje considerabile cu un efort minim.

2. În domeniul mobilității internaționale, obiectivele internaționalizării managementului personalului pot fi (după J.-M. Peretti, *Le management international des ressources humaines* în *Le management interculturel* editate de M. Bosche, 1993):

- confruntarea prin experiență directă cu dificultățile diferitelor contexte culturale naționale (*construirea gândirii globale*);
- folosirea de cadre care au lucrat la sediul central sau într-o altă țară pentru fiecare țară în care există filiale (*crearea dimensiunii multiculturale a întreprinderii*);
- optimizarea alocării cadrelor pentru a dispune la fiecare moment și în fiecare țară de cele mai bune competențe, respectând condițiile de coerență și echitate (*utilizarea optimă a competențelor*).

Din enumerarea acestor obiective putem reține și principiile de bază ale mobilității internaționale: coerența, echitatea, coeziunea și eficacitatea.

3. Crearea Managementului Internațional al Carierelor (MIC) este o soluție a întreprinderii sau corporației spre eficientizare prin aplicarea regulilor managementului intercultural. Înainte de a fi însă o soluție, MIC devine o problemă care trebuie definită corect și pusă spre rezolvare. Dificultăți apar încă din momentul definirii problemei. Cariera, conceptul central care intervine în enunțul problemei, nu are o accepțiune unică și nici unitară. Ea poate fi văzută sub diferite unghiuri, unele dintre ele dominate de specificitatea culturală. Astfel, cariera este pentru unii avansare în ierarhie (mobilitatea ierarhică verticală) sau succesiune de funcții deținute într-o perioadă, pentru alții este succesiune de experiențe, de atitudini sau comportamente de muncă (abordarea sociologică), înlănțuire de onoruri, grade și ordine de prestigiu sau pur și simplu concordanță între vocație, aptitudini și alegerea profesiei etc.

Individul este, în general, rezervat față de orice posibilă ieșire din mediul său cultural. El se simte mai puțin în securitate în afara spațiului și contextului în care s-a născut, a fost format și educat, a beneficiat de primele ieșiri și experiențe. La recrutare ca și în perioada de dezvoltare a carierei sale, individul se simte amenințat prin riscuri legate de acceptarea într-o altă țară, o altă cultură, posibila diminuare a șanselor de evoluție pozitivă a carierei, izolarea față de putere și superiorii ierarhici de la sediu, calitatea diferită și necunoscută a mediului și sistemului de protecție socială, dificultăți familiale, insuficienta stăpânire a limbii și mijloacelor de comunicare, riscurile neregulărilor, izolării și nevalorizării experienței acumulate la revenirea în țară și uneori de aspecte financiare derivate din remunerarea inferioară. Percepția și poziția indivizilor din diferite culturi față de problemele expatrierii sunt însă foarte diferite. Indivizii provenind din sisteme mai puțin evolute sunt mai doritori de experiență internațională decât cei care provin din culturi și regiuni bogate.

Întreprinderea are și ea unele reticente față de dezvoltarea carierelor internaționale printr-un management adecvat. Ea acuză costul acțiunilor ce trebuie întreprinse, riscurile legate de crearea unor tensiuni și disparități între indivizi venind din diferite medii culturale pentru a lucra împreună și, mai ales, insuficientul control efectiv asupra evoluției carierelor. Întreprinderea care conștientizează importanța ieșirii carierelor spre internațional prin cultural depășește ușor și rapid asemenea reticente și va investi sume mari știind că rezultatele vor fi mai importante.

Mediul manifestă, la rândul său, „ostilitate” față de extensia internațională a carierelor. Este vorba, de fapt, despre obstacole întâlnite în acțiunile întreprinderii sau corporației în tentativa lor de a crea și dezvolta un MIC. Aceste obstacole provin din diferențele dintre sistemele social-economice ce intră în relație, din mecanismele de funcționare a garanțiilor sociale și condițiilor de pensionare sau din puterea de cumpărare diferită a veniturilor și calitatea diferită a vieții. Mediul poate fi stăpânit prin adaptare. Nu există restricții la primire care să nu poată fi depășite.

8.3.2. Probleme ale adaptării interculturale

Adaptarea la specificitatea culturală a unei țări sau regiuni este o problemă mai generală pentru orice afacere internațională. În bună măsură însă, succesul sau eșecul unei asemenea afaceri depinde de *calitatea echipei*, ceea ce poate fi dat prin compoziția multiculturală a acesteia și formarea ei multiculturală și, mai ales, interculturală.

Afacerile cu extensii internaționale impun crearea unor echipe mixte, formate din indivizi provenind din zone culturale diferite. Problemele privind crearea și dezvoltarea unor asemenea echipe au caracteristici mai generale, ele fiind valabile chiar și atunci când echipele respective au obiective focalizate pe domenii care nu sunt numai decât cu acoperire către internațional (cercetare-dezvoltare,

intelență economică, informatică și comunicații etc.). Prin crearea unor echipe mixte se realizează un efect de sinergie pluriculturală la nivel de organizație. Nu de puține ori se consideră că reușita unei afaceri internaționale este determinată de capacitatea managementului întreprinderii de a crea și face să funcționeze o veritabilă echipă interculturală de manageri. Echipele multiculturale sunt mai eficace în cazuri ce acoperă obiective de creativitate și inovare în timp ce pentru sarcini de rutină, mai puțin pretabile la noutate, echipele uniculturale sunt mai indicate.

Recrutarea internațională este o problemă generală și dificilă pentru managementul resurselor umane. Nu este vorba de existența unor specialiști formați și disponibili a realiza cariere internaționale, ci de identificare acestora și pregătirea lor interculturală. Recrutarea de tineri licențiați originari din diferite țări, urmărirea înclinațiilor și adaptabilității acestora la mobilitatea internațională, testarea capacităților de deschidere spre intercultural (stăpânirea limbii, experiență obținută prin vizite în străinătate, stagii și formare în străinătate) și încredințarea de misiuni în mai multe țări celor care manifestă abilități și interese pentru internațional și intercultural pot fi acțiuni prin care întreprinderea dovedește deschidere și capacitate de a gestiona problematica adaptării interculturale. O asemenea întreprindere trebuie să fie, în egală măsură, preocupată de respectarea specificității naționale în orice activitate de recrutare.

Identificarea și estimarea abilităților și a competențelor internaționale este o problemă care trebuie permanent raportată la intercultural. Este o problemă care presupune aspecte tehnice (adaptarea procedurilor de detectare a potențialelor de performanță, definirea obiectivelor de orientare și formare profesională în funcție de specificitatea culturală a fiecărui candidat la angajare etc.) și altele vizând psihologia și percepția performanței în fiecare cultură particulară.

Formarea interculturală este partea probabil cea mai complexă, mai dificilă și mai delicată cu care se confruntă managementul resurselor umane. Această formare presupune corelarea mai multor activități prin intermediul cărora viitorul specialist în afaceri internaționale să poată deveni familiar cu problemele ridicate de contactele și relațiile dintre specificități culturale diferite. Alături de inițierea prin cursuri speciale de cultură, civilizație și management intercultural, acestuia trebuie să i se ofere stagii și mobilități internaționale, contacte și schimburi de experiență cu realități și specialiști din diferite domenii și medii culturale. Întreprinderea interesată va căuta să simplifice formalitățile administrative pentru mobilități internaționale, să obțină informații, facilități logistice și de viață pentru cei pe care-i are în vedere pentru viitoarele sale activități internaționale. Detașarea sau expatrierea implică acțiuni de pregătire interculturală pentru relaționarea între cultura de origine și cea de destinație, atât la nivel de plecare din, cât și de reprimire în mediul de origine. În toate acestea pot să apară dificultăți și obstacole: insuficiența înțelegere a adaptării culturale (aculturarea), folosirea de metode

inadecvate, probleme de decalaj cultural și de receptivitate la noul mediu, probleme de gestiune a diferențelor culturale și de management al echipelor multiculturale.

Motivarea joacă un rol important în formarea viitorilor specialiști în afaceri internaționale. Acordarea de recompense (participarea la rezultate, distribuirea de părți sociale, remunerare după merit, avantaje în natură) sau oferirea de satisfacții adiacente prin turismul gratuit legat de misiunile internaționale pot fi elemente motivante importante pentru a compensa mai slabă atractivitate a expatrierilor și mobilităților internaționale.

Pentru întoarcerea din străinătate după misiune sau stagiul sunt necesare acțiuni pregătitoare care să evite suspiciunea și frustrarea angajatului revenit acasă după o perioadă lungă și deseori dificilă. Problemele la revenire pot fi nu numai familiale sau financiare, ci și culturale, sociale și profesionale (se vorbește despre contrașocul cultural). Crearea unei culturi de întreprindere încadrate într-o cultură fără frontiere este importantă pentru întreprinderile și corporațiile internaționale, ca și pentru angajații acestora. Construirea unei politici de comunicare interculturală, ca punct de sprijin al afacerilor internaționale, poate avea ca repere:

- dezvoltarea contactelor internaționale și elaborarea unei politici interne de comunicare la scară internațională (abonamente internaționale, oferirea posibilităților de comunicare e-mail și internet, filme și reportaje internaționale etc.);
- dinamizarea rețelilor de comunicare și favorizarea schimburilor internaționale;
- dezvoltarea de programe de formare pentru participanți din diferite țări.

Formarea interculturală înseamnă, înainte de toate, adaptarea propriei culturi, naționale și organizaționale, printr-o mai mare deschidere spre universal, spre cunoașterea și recunoașterea valorilor celorlalți, prin acceptarea informării ca regulă și resursă fundamentală a funcționării oricărei afaceri.

8.3.3. Adaptarea la specificitatea locală

Acțiunile MRU se recunosc prin ceea ce produc ca efecte la fața locului, la nivelul filialei sau societății delocalizate sau funcționând într-o altă țară decât cea în care este sediul corporației sau întreprinderii internaționale. Acțiunile sunt produsul înțelegerii și acceptării diferențelor culturale, valorizării acestora în folosul întreprinderii sau corporației, respectiv colectivității locale.

Adaptarea la specificitatea locală presupune activarea percepției și acțiunii pe două planuri distincte și conjuncte, în același timp. Primul este legat de existența și funcționarea filialei sau societății ca o componentă structurală a întreprinderii sau corporației internaționale. Al doilea, nu mai puțin important, privește încadrarea aceleiași filiale sau societăți în spațiul și mediul cultural local. Aceste două planuri coexistă și trebuie armonizate pentru a nu se ajunge la tensiuni și conflicte, pentru a obține efecte pozitive prin coparticipare, din sinergia culturală.

Componenta locală a adaptării este mai neutră și volatilă, mai dificil de adus către o percepție exterioară ei față de o structură care, de regulă, este văzută ca un transplant util, dar nu în totalitate dorit.

La nivelul întreprinderii, coerența între logica globală și acțiunea locală poate fi realizată prin diferite acțiuni (J.-M. Peretti, în *Le management interculturel*, 1993, p. 177):

- adaptarea structurilor filialelor locale la particularitățile din mediul lor prin conservarea interpretărilor de structură a orientărilor strategice la nivel global;
- adaptarea sistemului MRU pe baza experienței altor filiale, favorizarea schimbului de experiență și adoptarea de proceduri coerente, probate ca eficiente în cel puțin una din țările în care funcționează filiale;
- integrarea specificității naționale în temele majore ale managementului filialelor printr-o abordare multiculturală și interculturală potrivită;
- armonizarea practicilor manageriale ale filialelor cu specificitățile locale și naționale;
- evitarea conflictelor dintre deciziile centrale și posibilitățile locale ale filialelor prin cunoașterea corectă a contextului social din țara în care se realizează implantarea.

MRU trebuie să găsească soluția la problema echilibrului dintre global și local, să aleagă între un implant al unui model general de management și un altul independent, autonom, construit de sine stătător sau prin adaptarea unui model de referință. Elementul esențial în soluționarea problemei este și trebuie să rămână buna și eficienta funcționare a echipelor și structurilor de resurse umane în raport cu misiunea, scopul și obiectivele organizației/întreprinderii multiculturale.

Capitolul IX. Învățarea sau antrenamentul intercultural

9.1. Etape ale învățării sau antrenamentului intercultural

Abordarea interculturală este modalitatea prin care ne putem apropia, studia sau analiza specificitatea culturală, putem apoi identifica și analiza sau interpreta diferențele dintre două sau mai multe culturi, putem construi și exploata diagnosticul intercultural ca instrument indispensabil de fundamentare a deciziilor de către managerul unei întreprinderi/organizații multiculturale. O asemenea abordare ca și diagnosticul în cauză nu presupun numai decît și înțelegerea sau explicarea specificității și diferențierii culturale și, cu atît mai puțin, existența unei capacități de adaptare și integrare culturale. La limită și fără pretenții prea mari, putem accepta ideea că abordarea interculturală poate fi rezultat al unei cercetări corect conduse din punct de vedere tehnic, formal și administrativ, prin care să ajungem la un bun și corect diagnostic. Folosirea sau valorizarea elementelor la care se ajunge printr-o asemenea cercetare nu se poate împlini decît în condițiile unei bune înțelegeri a culturii și specificității culturale, a aspectelor pe care le presupune abordarea interculturală ca și formării prealabile a unor abilități specifice de adaptare și integrare culturală pentru cel care fundamentează decizia (managerul), ca și pentru cei care vor pune în aplicare o asemenea decizie și care vor intra în contact efectiv cu culturile pentru care a fost de fapt realizată abordarea și diagnosticarea.

Înțelegerea, acceptarea, adaptarea și integrarea culturale constituie obiect al unor activități preliminare de formare, experimentare și antrenare a unor abilități specifice interculturalității. Nevoile practice ale întreprinderii/organizației multiculturale au determinat chiar crearea unei noi meserii, aceea de consultant sau de antrenor (coacher) intercultural. Literatura de specialitate a început și ea să propună diferite principii, reguli de învățare și înțelegere interculturală și să prezinte idei pentru dezvoltarea capacității interculturale etc.

Ca punct de plecare în construirea și punerea în aplicare a unor logici și structuri de formare, înțelegere și antrenare interculturale putem admite chiar sensurile problematicei interculturale, desprinse din experiențe trăite de diferiți actori ai întreprinderilor multiculturale (internaționale, dar și naționale, cu relații angajând culturi diferite). Pentru aceștia, parcursul integrării într-o altă cultură este mai degrabă neliniar, dezvoltat în etape începînd cu dificultățile inițiale de *contact*

cu noutatea și terminând, nu totdeauna însă, cu bucuria adaptării, pentru unii, și integrării culturale, pentru alții. Putem sintetiza acest parcurs prin raportare la emoțiile trăite și la rezultatele obținute în această trecere între două culturi prin evidențierea unor dominante progresive de tip șoc inițial, satisfacerea curiozității, încercarea de înțelegere, adaptarea și, în final, integrarea în noua cultură. În cazul revenirii la cultura de origine (repatrierea) urmează aproape totdeauna o readaptare și reintegrare culturală, nu la fel de complexă și confuză, dar nici simplă și fără complicații. Pornind de la această succesiune „empirică”, putem concepe un algoritm specific al intrării într-o nouă cultură pentru întreprindere și pentru angajații acesteia.

Etapele unui astfel de algoritm ar putea fi următoarele:

1. Selectarea și pregătirea personalului;
2. Recrutarea candidaților pentru străinătate;
3. Alegerea finală a persoanelor pentru străinătate;
4. Învățarea și antrenarea interculturală;
5. Formarea în cultura țării de primire;
6. Realizarea nivelului de comunicare în limbi străine;
7. Plecarea și călătoria către destinația vizată;
8. Primirea și orientarea în țara de primire;
9. Șocul întâlnirii cu noua cultură și adaptarea inițială;
10. Formarea și asistența în țara de primire;
11. Aculturarea și relații cu specialiștii străini;
12. Pregătirea psihologică pentru revenirea în țara de origine;
13. Întoarcerea;
14. Șocul cultural al revenirii;
15. Readaptarea;
16. Preluarea noilor funcții în întreprindere.

9.2. Reguli și principii ale adaptării

Deși au fost propuse diferite modalități și recomandări de formare sau antrenare interculturală, este dificil de conceput un sistem unic sau, cel puțin, unitar de creare și dezvoltare a abilităților potrivite adaptării sau integrării în medii culturale diferite. În inițierea și derularea de acțiuni potrivite de formare a unor astfel de abilități și competențe intervin multe variabile cu acțiune complexă, mai mult sau mai puțin identificabile și posibil de considerat. Unele dintre acestea privesc individul ca atare (angajat, manager, negociator, având propriile sale abilități și competențe, fiind produsul unei anumite culturi), altele fiind legate de contextul organizațional al activității sau misiunii (scopul și obiectivele misiunii, postul, meseriei, delegării sau expatrierii, poziția și atitudinea responsabililor față de acestea și față de cariera angajatului în cauză), iar un alt grup acționează prin intermediul mediului noii culturi (naționale, organizaționale și profesionale, ținând

de maniera de corelare dintre structura echipei și modul în care noua organizație și, respectiv, managementul acesteia abordează problema integrării unui nou angajat, delegat, expatriat etc.). În condițiile acceptării unei asemenea varietăți de influențe și complexități a formării, educării și antrenării interculturale se poate adopta o filosofie și poate fi pus în acțiune un sistem flexibil corespunzător de adaptare, având ca finalitate posibilă chiar integrarea culturală (într-o nouă cultură, într-o nouă echipă multiculturală etc.).

Conceperea de proceduri și sisteme pragmatice de formare și antrenare interculturale este, în general, mai simplă și directă, favorizând nu doar atingerea scopului (furnizarea de manageri capabili să conducă întreprinderi/organizații sau filiale multiculturale ale acestora, să se integreze unor culturi noi pentru a aduce entitatea pentru care lucrează în poziții avantajoase etc.), ci și realizarea activităților respective cu costuri acceptabile. Pentru a ajunge la o asemenea activitate de formare și antrenare, eficace și eficientă, strategia de resurse umane urmărește corelarea corectă a trei categorii de variabile caracteristice managerului internațional:

- competențe specifice realizării misiunii, sarcinilor și îndeplinirii rolului pentru funcția încredințată într-o zonă culturală diferită; în categoria acestor competențe sunt, în general, acceptate: gradul de cunoaștere a limbii de comunicare (a locului de destinație și a cel puțin unei limbi de circulație); capacitatea de comunicare (cunoștințe cu privire la destinație, spirit de negociere, informații pertinente asupra culturii de destinație); capacitatea de a acumula și a formaliza cunoștințele și know-how-ul corespunzătoare misiunii și de a le transmite celorlalți; potențialul de utilizare a mijloacelor informatice și de media; capacitatea de a conecta activități internaționale (punerea în lucru a operațiunilor, auditarea, conceperea și demararea unei afaceri în străinătate);

- aptitudini comportamentale necesare activităților internaționale desfășurate în zone sau medii culturale diferite: capacitate de analiză, disponibilitate spre a învăța și cunoaște; adaptabilitate la situații incerte sau neobișnuite; diplomație, spirit de negociere; rezistență la oboseală și efort;

- cunoașterea și stăpânirea criteriilor de diferențiere culturală potrivite pentru analiza cazurilor și furnizarea de cunoștințe adecvate pentru formarea interculturală a managerului internațional; criteriile respective pot fi preluate, în funcție de specificul misiunii, de presiunea timpului și de posibilitățile de acces la date și informații, din cercetări anterioare bine cotate.

Ancorarea acestor elemente într-un sistem coerent de formare a managerului internațional poate fi propusă în diferite variante, cele exploatate de întreprinderi/organizații fiind deseori simple și ingenioase. Astfel, unele întreprinderi/organizații internaționale recurg la o așa numită „crescătorie” sau „pepinieră” (B. Thery, 2002) de manageri internaționali. O asemenea concepție se bazează pe un principiu relativ simplu: pe măsura creșterii și internaționalizării

sale, întreprinderea sau corporația are tot mai mult nevoie de manageri internaționali, dar devine tot mai mult, în aproape egală măsură, capabilă să ofere locuri, responsabilități, misiuni și sarcini care pot furniza experiență și expertiză necesare formării viitorilor „șefi” sau coordonatori internaționali. Punerea în operă a unei asemenea idei se bazează, de regulă, pe conceperea de programe de experiență internațională, de delegare și de expatriere pentru potențiali manageri internaționali sau pentru angajați disponibili, interesați sau motivați, care se oferă în mod voluntar pentru asemenea proceduri de formare și antrenare. Corespunzător procedurilor și în funcție de bugetul ce poate fi alocat în acest scop, „pepinierile” internaționale sunt concepute și ca structuri și programe curriculare adecvate, cu experți și profesori, modelatori și mentori care pot oferi cursuri, studii de caz, experiențe și schimburi de idei folositoare pentru inițierea și dezvoltarea competențelor, abilităților și cunoștințelor necesare unei cariere de manager internațional.

Prin crearea și funcționarea de pepiniere manageriale internaționale, organizația sau corporația vizează nu doar formarea și dezvoltarea de asemenea competențe, abilități și cunoștințe, ci și stimularea interesului pentru asumarea de cariere manageriale în străinătate și pregătirea persoanelor în cauză, ca și a familiilor acestora în perspectiva realizării de misiuni, programe sau sarcini de lungă durată, mai ales, la filiale din alte țări. Procedurile de creare și funcționare a acestor pepiniere sunt realizate în mai multe etape, începând cu identificarea candidaților potențiali și încheind cu pregătirea finală a candidatului selectat și format ca și a familiei acestuia pentru realizarea efectivă a primei sale misiuni sau perioade de delegare sau expatriere.

În ceea ce privește formarea interculturală a candidaților selectați pentru misiuni sau activități internaționale, aceasta se realizează în complementaritate cu perfecționarea lingvistică, pregătirea managerială și cea operațională corespunzătoare viitoarei destinații. În funcție de rezultatele obținute de candidații, de orientarea și performanțele acestora din perioada de formare interculturală și managerială, pot fi produse apoi deciziile de numire în posturi sau funcții manageriale în filiale din alte țări sau pot fi realizate selecțiile de angajați pentru delegare sau expatriere. Cei astfel selectați pentru posturi sau funcții manageriale, respectiv pentru perioade de delegare sau de expatriere ca angajați operaționali sunt supuși unor activități de pregătire imediată privitoare la următoarea destinație. O asemenea preparare de destinație vizează cel puțin trei tipuri de activități: de ameliorare a performanțelor lingvistice, de adaptare culturală pentru destinația vizată, de învățare a activităților, atribuțiilor și responsabilităților postului care va fi ocupat. Traseul acestei pregătiri de destinație este pus sub îndrumarea unei persoane experimentate și cu bune cunoștințe în toate zonele vizate de anticiparea destinației fiecărui ucenic ales pentru misiunea sau activitatea internațională respectivă.

În perspectiva conceperii și lansării unui program specific de formare interculturală pot fi considerate ca repere generice de orientare cele șapte faze ale dezvoltării sensibilității interculturale (vezi M. Bennett, apud Rossinski, 2009), grupate în două zone: zona etnocentrică (ignorarea, recunoașterea și evaluarea negativă, recunoașterea și minimizarea importanței diferențelor); zona etnorelativă (recunoașterea și acceptarea, adaptarea, integrarea și valorizarea diferențelor). Prin raportare la conținutul și semnificațiile pe care le conțin elementele caracteristice ale acestor faze se poate concepe un model de formare a competențelor și abilităților interculturale ale managerilor în perspectiva activării acestora pentru misiuni și activități internaționale sau în medii multiculturale de afaceri (în sensul pe care-l avem aici în vedere pentru întreprinderea/organizația multiculturală).

În urma analizelor individuale, angajatul voluntar sau managerul potențial pentru activități sau misiuni internaționale poate identifica cu destulă certitudine faza în care se află la momentul declanșării efectelor opțiunii sale. Concluzia respectivă poate fi confirmată sau infirmată și, eventual, corectată, prin analiza unui organism specializat de formare și antrenare interculturală, a unui instructor sau coacher cu experiență în domeniu. Propria experiență, trecutul ca și dorința de realizare într-o meserie, funcție sau carieră internațională sunt aspecte ale existenței și trăirii individuale care trebuie să fie corelate cu măsura ancorării în acceptarea, posibila adaptare și integrare culturală a individului în vederea exercitării responsabilităților în realizarea activităților pentru o filială situată într-o altă cultură decât aceea în care acesta este format anterior.

Identificarea nivelului și cuantificarea sensibilității interculturale este un moment important al formării ulterioare a viitorului manager internațional. Pentru individul având o opțiune internațională (ca manager sau ca angajat în zone operaționale) rezultatul cu privire la situarea lui față de intercultural nu poate fi obținut doar prin raportare la ceea ce simte el că este la momentul respectiv. El ar trebui să pună în lucru rațiunea, plasându-se virtual în diferite situații multiculturale pentru a ajunge la reacții pe care le-ar putea avea atunci când se întâlnește cu oameni, soluții, opțiuni etc. provenind din alte culturi. Astfel, în asemenea situații multiculturale (caracterizate prin diferențe de gândire, de atitudine, de recurs la soluție sau la proceduri) imaginate, individul poate simți indiferență, frustrare, dipreț, entuziasm, angoasă etc. Astfel, el își poate da seama în ce fază sau zonă a sensibilității sale interculturale se găsește și poate, el însuși, sugera formatorului sau instructorului de unde să înceapă și în ce sens să orienteze abordarea.

Zona etnocentrică a sensibilității culturale și fazele pe care aceasta le conține se referă la atitudinile închise sau puțin tolerante față de specificitatea culturală. Individul vine, de regulă, cu o astfel de atitudine din propria sa cultură. Dorința lui de integrare culturală nu este automat dusă la realizare sau împlinire, el neconștientizând, fără un efort oarecare, nici predispoziția lui naturală (în funcție de abilitățile sale individuale, influențate masiv de cultura din care provine) spre

nou, toleranță și adaptare sau intergrare și nici natura și forma cunoștințelor și experienței de care ar trebui să beneficieze pentru a ajunge la o asemenea finalitate, ca angajat sau ca manager la o întreprindere sau pentru o filială dintr-o altă țară (cultură).

Ignorarea diferențelor culturale provine din necunoașterea celeilalte sau celorlalte culturi. Acestea nu există pentru individul respectiv, sau, mai mult decât atât, sunt desconsiderate, fie din cauza izolării sau distanței fizice, fie din cauza existenței unor delimitări mentale sau unor bariere sociale, politice sau de altă natură. Este faza primară și primitivă, poate chiar barbară, a diferențierii culturale, indivizii situați la acest nivel al etnocentrismului fiind, de regulă, puțin toleranți și sensibili față de orice deschidere și înțelegere interculturală. La sesizarea unui asemenea grad de sensibilitate interculturală se poate ajunge prin poziționarea între caste sau clase și categorii sociale (pentru unii bogați nu există săraci, pentru unii credincioși nu există atei etc.). Fără a fi exclusă ca posibilitate, antrenarea interculturală în acest caz este dificilă, costisitoare și cu efecte incerte.

Recunoașterea și evaluarea negativă a diferențelor este o formă de etnocentrism în care existența celeilalte sau celorlalte culturi este conștientizată și admisă, dar percepțiile sunt negative, oarecum denigratoare, de superioritate și schimbătoare. Culturile respective sunt considerate inferioare, nu rareori și nu puțin disprețuite, existând și manifestându-se diferite forme de rasism față de cei care sunt nativi ai acestora. Accentele manifeste ale acestei faze de sensibilitate interculturală le regăsim în atitudinea intelectualilor față de muncitori, a orașenilor față de țărani, a locuitorilor zonelor rezidențiale față de cei din cartierele mărginașe etc.

Recunoașterea și minimizarea importanței diferențelor culturale reprezintă o fază a etnocentrismului prin care, aparent, individul este tolerant față de nou, față de cultura, de comportamentul, atitudinea, credința sau filosofia celuilalt. Problema este însă faptul că diferențele care există între culturi sunt estompate, aduse la ceea ce este comun doar și face posibilă comunicarea și înțelegerea (între anumite limite) între indivizii respectivi. Diferențele culturale sunt astfel aduse la o anumită indiferență, individul preferând să le lase pe un plan secund. Afirmarea și asumarea unei asemenea atitudini se pot manifesta în atitudinile noastre față de alte etnii, față de ceea ce este considerat a fi și a putea face sexul opus etc. Ceea ce se întâmplă frecvent cu indivizii aflați în această fază este transferul propriilor valori asupra celuilalt. Astfel, cei provenind din culturi diferite sunt transpuși într-un alt sistem de referință fiind văzuți ca și cum ar face parte din propria noastră cultură.

Zona etnorelativă sau a abordării interculturale este caracterizată prin recunoașterea și acceptarea diferențelor dintre culturi și implicit, față de ceilalți, respectiv prin considerarea acestor diferențe, așa cum sunt ele în relațiile dintre indivizi și grupuri. Diferențele nu numai că sunt cunoscute și acceptate ca atare. Ele fac obiect al unui interes particular pentru a le cunoaște, a le valoriza și a ne aduce în situația de a dori adaptarea și integrarea.

Recunoașterea și acceptarea diferențelor înseamnă nu doar admiterea faptului că acestea există și sunt considerate ca atare, ci și că individul are o anumită prețuire față de ele indiferent de nivelul și modul în care se manifestă: produse, idei, artefacte, valori, obiceiuri etc. Poziționarea față de respectivele elemente ale diferențierii este aici mai complexă, dificilă și relativă, acestea fiind situate la nivelurile profunde ale unei culturi. Maniera de a concepe și pune în text idei sau raportarea la un anumit sens pot căpăta forme specifice în fiecare cultură, și, astfel, la nivelul fiecărui individ, fiind însă dificil de sesizat direct asemenea diferențe și a le considera apoi ca elemente ale sensibilității interculturale. Recunoașterea și acceptarea diferențelor culturale fac trecerea de la etnocentrism la abordarea interculturală propriu-zisă, marcând maniera de a combina partea rațională și cea afectiv-emoțională a unei experiențe multiculturale. Adevărul și ideile celuilalt devin concrete, efective și importante pentru că există, făcând egale ca semnificație și relevanță acțiunile, comportamentele, idealurile indivizilor.

Adaptarea la diferențe semnifică faptul că individul este în stare să iasă din zona sa de confort, simțindu-se la fel de bine într-o altă arie, într-un alt mediu, alături de indivizi mai mult sau mai puțin diferiți. O situație, o problemă, un caz nou pot fi analizate, oferite sau asimilate ca descriere, prin soluții sau ca propuneri dintr-o altă perspectivă, pe baza criteriilor celuilalt, ale altei culturi, cu ajutorul reperelor și modului de a gândi ale altei persoane. Relaționarea devine dominată de empatie, ieșirea spre multicultural fiind pretext și prilej de metamorfoză comportamentală prin înțelegere și adaptare. Adaptarea este temporară și își menține valoarea și viabilitatea atâta timp cât individul este în contact cu indivizi sau realități dintr-o altă cultură. Capacitatea de adaptare este însă permanentă și sistematică.

Integrarea diferențelor se traduce prin capacitatea individului de a se raporta în orice moment la stări, situații, criterii, valori diferite. Cunoștințele, experiența, abilitățile permit plasarea în orice context cultural, punerea și rezolvarea problemelor în circumstanțele specifice oricărei culturi. Un individ ajuns în starea dată de integrarea culturală este capabil să se transpună în situații culturale diferite, să analizeze și evalueze diferitele variabile, stări, evoluții, probleme și soluții posibile din perspectiva culturii în care acestea apar sau sunt propuse sau a acelorora cu care întreprinderea/organizația intră în relație ca urmare a opțiunii sale de a cumpăra, a vinde, a se delocaliza, a se asocia etc. Un individ ajuns într-o asemenea stare este un potențial manager intercultural, internațional sau, mai mult, posibil cosmopolit (în accepțiunea sinergiei culturale propuse de Moran și Harris). Specialistul în formarea și antrenarea interculturală ar trebui el însuși să atingă o asemenea stare pentru a fi apt să furnizeze cunoștințe în sens rațional, să facă să funcționeze empatia necesară transferului și învățării afecțiunii și emoțiilor de natură culturală, să determine integrarea acelorora de antrenarea cărora se ocupă în cultura pentru care sunt anticipate viitoarele acțiuni ale întreprinderii/organizației.

Valorizarea diferențelor este o fază de finalizare a abordării interculturale, aceea în care individul devine și este capabil să producă acțiune în cultura pentru care este format sau, și mai mult, în oricare dintre culturile cu care ar putea ajunge să intre în contact prin misiunile sau acțiunile pe care le va întreprinde. O asemenea valorizare sau exploatare interculturală se traduce prin capacitatea individului, acum manager internațional (intercultural și cosmopolit), de a identifica și pune de acord diferite practici, soluții, idei oferite de oricare din culturile cu care intră în relație, de a potența oamenii implicați în desfășurarea activităților de care se ocupă pentru întreprinderea/organizația respectivă și a-i face să lucreze împreună pentru a profita de avantajul competițional astfel creat și a obține câștig suplimentar (efectul sinergic al efortului managerului cosmopolit). În măsura în care individul poate ajunge la o asemenea valorizare a diferențelor culturale, el poate fi considerat un foarte bun manager internațional. Unui asemenea personaj i se pot încredința misiuni și activități prin angajare, expatriere sau delegare în filiale din alte țări sau pentru posturi, funcții sau roluri de orice tip în cadrul întreprinderii/organizației multiculturale.

9.3. Evaluarea și antrenarea interculturală

9.3.1. Profilul cultural al individului

Cultura și specificitatea culturală se referă la colectivități și nu la indivizi. Indivizii sunt însă purtători ai caracteristicilor culturii lor de origine, fiind însă reprezentativi, mai mult sau mai puțin, pentru respectiva cultură pentru că sunt diferiți la naștere (ereditatea și dimensiunea individuală a formării și evoluției fiecăruia) și realizează ulterior parcursuri și, implicit, experiențe diferite. Fiecare individ este marcat profund de elementele pe care i le-a imprimat cultura sa de origine (ca țară, regiune, zonă, înainte de toate) și manifestă comportamente, atitudini și poziții față de acțiune și de soluții dominate de aceste achiziții de bază și influențate sau „alterate” prin contactele cu alte culturi (înainte de toate, cele profesionale și, abia apoi, altele naționale, regionale și organizaționale).

În stadiul de om pregătit pentru abordarea interculturală, candidat la un post, o funcție sau o poziție într-o întreprindere/organizație multiculturală (internațională, ca variantă efectivă de complexitate ridicată), fiecare ajunge cu un anumit „profil cultural” (vezi Rosinski, 2009), cu anumite dominante culturale și o anumită „orientare culturală” prin modul de a gândi, a simți și a acționa. Prin orientarea sa culturală, individul se apropie mai mult sau mai puțin de cultura sa de origine, putând fi chiar sensibil diferit de ceea ce aceasta ar sugera. Profilul cultural al individului realizează poziționarea acestuia în raport cu un set de dimensiuni culturale prestabilite, care pot fi cuantificate și folosite ca suport al evaluării și înscrierii acestuia într-un program adecvat de formare și antrenare interculturale. Un asemenea profil poate fi stabilit și pentru echipe sau grupuri mai mult sau mai

puțin omogene, dar puse în situația de a realiza activități determinate și a pune în situații de colaborare indivizi având ei înșiși profile culturale mai mult sau mai puțin diferite.

Profilul cultural al individului, mai ales, dar și, mai puțin evident, al unei echipe, nu este strict determinat, aparențele ca și analize mai complexe putând furniza deformări în funcție de context, de stare, de dorințe sau speranțe etc. Pentru a atenua sau tempera posibila apariție a unor distorsiuni de profil cultural se poate opta pentru crearea de situații contextuale tipice și realizarea analizei specifice pentru fiecare individ sau fiecare echipă față de dimensiunile culturale în stările tipice probabile, așteptate sau posibile. În același timp, conturarea și analiza profilurilor și orientărilor culturale nu trebuie considerate ca referințe absolute în poziționarea individului față de altul sau față de ceilalți sau echipei acestuia, în raport cu modul în care va gândi sau va realiza o acțiune, o activitate sau o operație anume. Există și trebuie recunoscută relativitatea comportamentelor și atitudinilor în raport cu originea culturală a fiecăruia, contextul, motivația permanentă sau cea imediată, incitațiile de moment ca și alți factori putând deveni oricând dominante în raport cu acestea.

Pentru estimarea profilului cultural al unui individ pot fi folosite diferite instrumente și grile de lectură. Un asemenea instrument poate fi, de exemplu, tabloul orientărilor culturale propus de diferiți profesioniști ai abordărilor interculturale. Rosinski, de exemplu, propune un asemenea tablou cu următoarele trei clase de elemente (Rosinski, 2009, p. 74-76): categorii culturale, dimensiuni ale specificității culturale și descriptori ai dimensiunilor specificității. Tabloul respectiv prezintă cele mai importante și semnificative dimensiuni ale culturii și specificității culturale de la diferiți autori (Hofstede, Trompenaars, Hall, Stroback și Kluchohn), aducându-le la o anumită complementaritate în raport cu ceea ce ar putea sugera pentru orientarea culturală și profilul cultural al individului sau echipei. Corespondențele dintre cele trei clase de elemente sunt logice și permit o bună poziționare a individului sau echipei în raport cu dominantele lor culturale.

Cultura de origine nu mai este aici considerată semnificativă, profilul cultural fiind o rezultantă a unei multitudini de influențe, unele sistematice și generatoare de sensuri de profunzime (cultura națională, cea regională și cea profesională, mai ales), altele cu influențe întâmplătoare, ocazionale și marcând individul mai mult sau mai puțin semnificativ (culturile de contact, circumstanțele, stările, dorințele etc.) Iată câteva din corespondențele respective (vezi tabelul nr. 9.1, după Rosinski, 2009).

Prin intermediul unui asemenea instrument poate fi realizată o pătrundere spre intimitatea individului și, de aici, spre cea a caracteristicilor unei întregi echipe, pentru a le analiza, cunoaște și a produce acțiuni mai eficace și eficiente prin valorizarea cor spunzătoare a potențialităților de care fiecare dispune și pe care nu știe totdeauna să le pună în valoare, mai ales în situații multiculturale (echipe

mixte, întreprinderi/organizații multiculturale etc.). Fiecare dimensiune a tabloului de orientare culturală surprinde, atunci când studiul este corect realizat, anumite caracteristici ale individului transpuse în circumstanțe date (descori fixate a priori de formator, antrenor sau instructor intercultural), identificabile și prin originea culturală a acestuia și posibil a fi comparate și analizate cu ceea ce prezintă specific respectiva cultură.

Tabel 9.1. Poziționarea profilului prin orientarea culturală

| Categoria culturală | Dimensiunea specificității | Descriptor dimensiune |
|--|--|---|
| Sensul puterii și al responsabilității | Control: Armonie: Umilință: | Capacitatea și responsabilitatea asupra voinței și vieții noastre Echilibrul și armonia cu natura Acceptarea limitelor și restricțiilor naturale inevitabile |
| Modul de gestionare a timpului | Raritate/abundență Monocronie/ policronie Trecut/prezent/ viitor | Timpul este o resursă limitată/ Timpul este nelimitat disponibil Concentrarea pe o singură activitate? Pe mai multe activități în același timp Prezentul ca prelungire a trecutului/accent pe beneficiul imediat/anticipare și așteptare pentru beneficiu viitor |
| Definirea identității și scopului | A fi/a face/a deveni; Individualism/ colectivism | A trăi momentul/ a realiza acțiune cu efecte concrete și câștig material/ a reflecta și aștepta să se întâmple |
| Funcționarea organizațională | Egalitate/ierarhie; Universalism/ particularism; Stabilitate/ schimbare; Colaborare/ concurență; | Oamenii sunt egali, dar realizează acțiuni diferite/stratificarea societății asigură buna sa funcționare Tratarea similară a tuturor cazurilor/considerarea circumstanțelor și cazurilor specifice Mediu static și organizat, sistem și disciplină, precizie și certitudine/mediu dinamic și flexibil, inovare și adaptabilitate, evitarea rutinei Susținere reciprocă pentru a realiza, solidaritate și împărtășire a cunoștințelor/stimularea ca motor al succesului și performanței, competiție |
| Spațiul și limitele teritoriale | Protecție/ separare | Protecția vieții personale, reducerea pătrunderii în spațiul fizic propriu/relații apropiate prin împărtășirea spațiului mental și a celui fizic |

| Categoria culturală | Dimensiunea specificității | Descriptor dimensiune |
|---------------------|---|---|
| Modul de comunicare | Implicit/ explicit; Direct/ indirect; Afectiv/ neutru; Formal/ neformal; | Cunoașterea semnificațiilor non-verbale/favorizarea precizărilor clare și precise A spune clar orice, cu riscul de a declanșa reacții negative/a menține relația chiar cu prețul neînțelegerii sensului conflictului Comunicare prin exprimarea emoțiilor, menținerea relațiilor personale și sociale/comunicare precisă, ton neutru, detașat de emoții Respectarea întru totul a regulilor și protocoalelor/favorizarea stilului familiar și spontaneității |
| Modul de gândire | Deductiv/ inductiv; Analitic/ sistemic; | Accent pe concept și elementele constitutive ale acestuia, descompunerea problemei, recurs la raționament/recurs la experiență, situații concrete, intuiție pentru a rezolva probleme și obține modele și enunțuri Separarea întregului în elemente constitutive, descompunerea problemei/asamblarea părților într-un tot coerent, explorarea relațiilor |

Individul, el însuși, poate realiza o asemenea (auto)evaluare interculturală folosind același tablou, cu condiția de a fi suficient de onest și obiectiv. Realizarea unei autoevaluări poate fi utilă prin raportarea ei la o evaluare profesionistă, realizată de un coacher cu experiență. Acest personaj cunoaște sau ar trebui să cunoască și întreprinderea/organizația, misiunea sau scopul selecției, putând astfel corela mai multe variabile interculturale și a poziționa individul, prin profilul cultural al acestuia, față de nevoia de acoperit (ca manager internațional responsabil de echipă mixtă sau simplu angajat, membru al unei echipe mixte, ca negociator, expatriat sau delegat într-o altă țară).

9.3.2. Autoevaluarea interculturală a individului

Individul este personajul principal al formării interculturale, el fiind acela care va ocupa o anumită poziție sau va întreprinde o anumită activitate într-un context multicultural cunoscut (de fapt, doar anticipat). El va fi evaluat de cel care face recrutarea sau de formatorul intercultural, dar nu este lipsit de sens ca tot el să-și facă autoevaluarea interculturală necesară pregătirii corecte a unei angajări pentru misiune internațională, lucru în echipe mixte etc.

Autoevaluarea presupune însă o relativ corectă și completă acoperire a unor cunoștințe privitoare la elementele semnificative ale unei poziționări realiste, edificatoare față de interculturalitate. Zonele de sondat într-o asemenea întreprindere sunt acelea care permit o mai relevantă caracterizare a măsurii în care persoana respectivă (autoevaluatorul) este disponibil și în stare să se apropie de înțelegerea celuilalt, de acceptarea acestuia, de adaptarea la filosofia și comportamentele celuilalt sau să realizeze integrarea sa într-un alt context cultural. Aceste zone pot cuprinde diferite aspecte ale filosofiei, credinței, atitudinilor și comportamentelor individuale față de ceilalți, de întâlnirea altora, de colaborarea sau negocierea cu aceștia etc. Rosinski (2009) subsumează aceste elemente în patru „domenii”: dorințe, puncte slabe și puncte tari, starea actuală și preferințe.

Dorințele individului fac parte din personalitatea acestuia, făcându-l mai generos, mai aplecat sau mai puțin aplecat asupra a ceea ce este nevoit sau îi face plăcere să realizeze, să întreprindă. „Dorința este esența însăși a omului” (Spinoza, apud Rosinski, 2009), dacă prin respectivul cuvânt înțelegem nu numai consecințele impulsurilor sau poftelor noastre, ci și, ceea ce este normal, angajarea sau direcționarea voinței și eforturilor noastre pentru a le atinge, a le satisface. Aducerea unei dorințe în situația de îndeplinire este însoțită de satisfacție și, pe această cale, produce nu doar bucurie, ci și creșterea încrederii în sine și a implicării în realizarea acțiunilor care au stat la originea acestei satisfacții.

Pentru a afla cum ne putem cunoaște dorințele, autoevaluarea poate pune în discuție, prin întrebări sau situații adecvate, aspecte privitoare la ceea ce ne poate face fericiți, ceea ce apreciem sau considerăm bine, util, frumos etc., la ceea ce ne place sau iubim, la ceea ce este important sau esențial pentru a ne produce mulțumire, bună dispoziție sau satisfacție etc. Răspunsurile la asemenea întrebări sunt importante în măsura în care, prin intermediul lor, putem ajunge la identificarea valorilor în care crede individul, pe care le consideră importante pentru realizarea sa, și la modalitățile prin care acesta crede că poate ajunge aici. Legând aceste răspunsuri, ca și valorile la care fac acestea trimitere de dimensiunile specificității culturii de origine, putem constata elemente comune și de diferențiere prin care este posibilă confirmarea sau infirmarea ipotezelor cu privire la măsura adecvării, adaptării sau integrării culturale posibile a individului. Profilul cultural al acestuia nu este dat doar prin poziționarea lui, prin răspunsurile date la întrebările puse de către el către el însuși, și nici de cele oferite de către acesta interlocutorului interesat de selecția sa pentru un viitor post, o funcție nouă sau o misiune etc. într-o altă țară sau cultură. Cunoscând bine indivizii care fac parte dintr-o echipă mixtă putem cunoaște echipa în ansamblul său și putem acționa în sensul potrivit pentru armonizarea acesteia în intimitatea sa structurală, pe de o parte și punerea ei de acord cu contextul sau situația multiculturală în care se va situa pentru a realiza o misiune, o activitate, un rol etc., pe de altă parte.

Identificarea și analiza punctelor slabe și a acelor tari ale individului ca și ale unei echipe fac parte din autoevaluarea profilului cultural prin modul în care acestea reflectă potențialele individuale și de grup, mai întâi, prin adecvarea acestor potențialități cu realitatea culturală în care vor fi puse în lucru competențele, atitudinile, mentalitățile reprezentând aceste potențialități. Astfel, prin identificarea punctelor slabe și a celor tari poate fi realizată orientarea formării individuale în intercultural și în raport cu misiunea, scopul și activitățile ce vor fi încredințate celui format astfel pentru a lucra, conduce sau negocia în contexte multiculturale pentru întreprindere/organizație.

Aspectele caracteristice ale individului în sens cultural (legate de comportamente, atitudini etc.) sunt aici principalele elemente de diagnosticare a profilului cultural. Punctele slabe și tari evidențiate în acest sens privesc maniera în care individul în cauză ar putea reacționa la un rezultat obținut de el sau de echipa sa (pozitiv sau negativ), față de un comportament sau o atitudine (favorabilă, ostilă, neutră sau nefavorabilă) a unui coleg sau partener, în raport cu o stare oarecare de lucruri sau cu anumite reacții ale altora etc. Evaluarea și autoevaluarea ar trebui să fie în cunoștință de cauză cu privire la specificitatea culturală a țării sau regiunii de origine a fiecărui individ recrutat pentru proceduri de formare ca și a echipei care va fi sau este deja construită pentru a realiza o anumită activitate, un proces sau un produs într-un context multicultural determinat.

Comportamentele, atitudinile și pozițiile față de acțiune ale fiecărui individ nu vor fi aproape niciodată similare cu cele ale unui „personaj mediu” ca produs al respectivei culturi. Diferențele între ceea ce este reprezentativ pentru o cultură și ceea ce este specific unui individ provenind din acea cultură nu sunt decât uneori atât de mari încât să trimită la alte origini culturale posibile acel individ. Ceea ce este specific pentru o cultură va fi, într-o mai mică sau mai mare măsură, caracteristic pentru oricare din indivizii care provin din această cultură. Compararea trăsăturilor individuale cu cele specifice culturii de origine permite și poziționarea persoanei față de ea însăși (ce crede despre ea), pe de o parte, și poziționarea acesteia în raport cu ceea ce crede sau ceea ce se așteaptă ea să creadă ceilalți despre ea.

Starea actuală a individului poate să apară fie ca fiind în acord cu dorințele, așteptările sau speranțele, fie la o mai mare sau mai mică distanță de acestea. Este și aici vorba de o poziționare a profilului cultural, prin evaluare sau autoevaluare, al individului în raport cu ceea ce gândește, crede sau dorește acesta să fie, pe de o parte, cu ceea ce oferă cultura lui de origine ca dominante dimensionale specifice față de această stare a individului (între ceea ce este de fapt și ceea ce gândește, crede sau dorește să fie), pe de altă parte. Apropierea față de această stare (dublă, între real și dorit sau acceptat) poate fi realizată prin răspunsuri la întrebări adecvate cu privire la realizări, succes și eșecuri, la provocări, satisfacții sau frustrări, la valorificarea sau ratarea unor ocazii, surse de motivare etc. De data aceasta este

important de aflat ce crede, ce gândește individul că este și ceea ce este acesta de fapt. În acest fel pot fi găsite explicații cu privire la potrivirea sau nepotrivirea între competențe și potențialități, dorințe sau preferințe și realizări ale individului și ale echipei din care acesta face sau poate face parte.

Preferințele individului exprimă variantele opționale ale acestuia în diferite situații și în raport cu diferite variabile ale apropierii sale de o activitate, o problemă, o dilemă etc. Rezultat al interferării dintre caracteristicile psihologice individuale (nivelul individual) și cele achiziționate prin cultură, preferințele reflectă dominante mentale, comportamentale sau atitudinale specifice pe care, cunoscându-le, le putem valoriza în acțiunile de recrutare, selecție și formare interculturală. Identificarea și analiza preferințelor ajută la conturarea profilului cultural al individului, ca și al grupului de care acesta aparține sau al echipei în care acesta este integrat pentru a realiza o misiune, o activitate, un proces.

Prin dominantele sale preferențiale, individul manifestă o anumită intuiție, ca și o anumită predispoziție spre un gen sau un altul de probleme, de activități sau de structuri umane (de echipă, de misiune, ca implicare individuală sau o alta de grup etc.), putând fi mai eficace sau mai productiv, mai aplecat sau mai atras spre unele zone ale acțiunii decât către altele. Indivizii dominați de preferințe de tip intuitiv simt mai rapid și oarecum natural rezolvarea unor probleme, sunt în stare să sugereze soluția dacă nu chiar să rezolve unele probleme. Categoria respectivă de persoane manifestă preferințe dominant senzitive. Raționalii, în schimb, manifestă o încredere mai redusă în anticiparea sau găsirea rezolvărilor sau soluțiilor corecte prin recurs la intuiție, la fler, la simțurile naturale. Pentru aceste persoane, zonele potrivite de angajare, de activitate sau de responsabilitate sunt situate acolo unde este nevoie de mai multă logică, de abstractizare și formalizare, de abordări secvențiale și procesualizate. Cunoscând preferințele, ca și rolul și sensul pe care acestea le pot conține în diferite situații sau contexte, inclusiv multiculturale, putem orienta angajarea individului în anumite activități, domenii, structuri, funcții.

Pentru identificarea și evaluarea preferințelor psihologice ale individului au fost propuse diferite tehnici (ergograma din analiza tranzacțională, testul FIRO-B, Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behavior etc.). Una dintre cele mai cunoscute și promițând obținerea de rezultate corecte fiind cea bazată pe indicatorul tipologic Myers-Briggs (MBTI), inspirat, se pare, de studiile lui Jung asupra tipologiilor psihologice. Tehnica respectivă pornește de la premiza că fiecare individ posedă o personalitate caracterizată printr-un set de preferințe date. Situarea acestor preferințe într-o zonă delimitată va marca astfel un tip sau o categorie psihologică. În aceste condiții, tipurile psihologice pot fi identificate în raport cu diferitele modalități posibile de combinare a preferințele legate de un set specific de dimensiuni ale manifestărilor pe care le pot produce indivizii.

Pentru un set de patru asemenea dimensiuni (energie, culegere informații, luarea deciziilor, mod de viață) am putea contura nu mai puțin de 16 tipuri psiho-

logice distincte (tabelul nr. 9.2, adaptat de S. Hirsh, J. Kummerov, 1998, apud Rosinski, 2009, p. 258). Prin aceste tipuri, numite, în general, psihologice, putem recunoaște implicit influența culturii și specificității culturale asupra preferințelor individului. Ceea ce acesta afirmă prin furnizarea de răspunsuri la întrebări puse către el însuși sau puse de altcineva (recrutorul sau formatorul intercultural, în cazul nostru) este oricum rezultatul mixării între ceea ce este moștenit (ereditatea care aduce pe lume individul cu anumite „date” biologice determinate a priori prin ceea ce este transmis ca specie și ca element unic al acesteia), ceea ce este furnizat și achiziționat inconștient (componenta culturală prin care individul ajunge să fie mai mult sau mai puțin „conform” cu fizionomia grupului sau comunității culturale de care aparține sau de care este legat prin origine și experiență comune) și ceea ce atinge spontan, la nivel de conștient rațional sau de inconștient autoprotector, mentalul ca și atitudinea la timpul formulării respectivelor răspunsuri. În aceste condiții, preferințele individului nu pot fi decât manifestări opționale rezultate din asemenea mixaje complexe, în care cultura și specificitatea culturală intervin fără a putea fi recunoscute ca atare decât ca urmare a unei poziționări logice și ca fiind implicite.

Tabel 9.2. Identificarea tipurilor psihologice individuale pentru patru dimensiuni acționale

| | | |
|----------------------------|---|--|
| Energie | Extraverire: canalizarea energiei spre lumea exterioară | Introvertire: orientarea energiei spre lumea interioară |
| Culegere informații | Senzație: adunarea de informații prin recurs la simțuri și real (ceea ce este) | Intuiție: culegerea informațiilor prin recurs la al șaselea simț și accent pe imaginar (ceea ce ar putea fi) |
| Luarea de decizii | Gândire: organizarea și structurarea informațiilor pentru a decide în mod logic și obiectiv | Sentiment: organizare și structurare a informațiilor pentru a decide în mod personal, în funcție de valori |
| Mod de viață | Judecată: realizarea prin planificare și organizare | Percepție: trăire prin acceptarea spontaneității și supleței |

9.3.3. Orientarea formării interculturale

Formarea sau antrenarea interculturală nu trebuie lăsată la dispoziția unui liber arbitru autonom și complet dezinteresat. Interesul de care vorbim aici este unul de natură pragmatică, înainte de toate, și nu privește o eventuală și suspectă abordare subiectivă a interculturalității formării sau antrenării. Sensul în care ar trebui orientată antrenarea sau formarea interculturală apare ca urmare a unei nevoi de eficientizare a activităților asociate, în cel puțin două zone: una legată de

capacitatea individului de a răspunde în timp util la efortul angajat prin procedurile corespondente; cealaltă referitoare la așteptările întreprinderii/organizației. Individul, mai mult sau mai puțin apt pentru formare sau antrenare interculturală și situat într-o anumită fază a sensibilității sale culturale (în una a etnocentrismului sau o alta a etnorelativismului, de exemplu), este totdeauna un actor unic pentru care trebuie identificate atât elementele specifice, reprezentând potențialul său de achiziție, de învățare și adaptare, cât și reperele sale motivaționale în raport cu întreprinderea/organizația multiculturală în care este manager sau angajat sau pentru care ar reprezenta un interes anume în vederea unei angajări ulterioare, încredințării unei misiuni, unei delegări sau expatrieri etc. Acest individ are așteptări specifice, dorințe și preferințe pe care le poate asocia doar cu ceea ce deține în materie de aptitudini, competențe, cunoștințe sau abilități (punctele sale tari ca și cele slabe). Alături de aceste două grupe de factori ai disponibilității față de antrenarea sau formarea interculturală, individul mai posedă și oferă un interes anume față de ceea ce reprezintă prioritatea sau prioritățile sale imediate și de perspectivă. Este vorba de obiectivele acestuia, mai mult sau mai puțin determinate de dorințe, preferințe sau potențialități. Starea sau situația actuală ca și poziționarea față de acestea determină pronunțarea sau fixarea unor ținte care urmează a fi propuse și atinse de către individ, în anumite condiții, totuși. Natura, poziția (ca priorități), intensitatea și probabilitatea (subiectivă) a atingerii acestora influențează considerabil șansele de reușită, ca și nivelul acestei reușite în raport cu orice individ recrutat sau doritor de formare interculturală.

Întreprinderea/organizația multiculturală este, teoretic, cel puțin, mai conștientă de nevoile pe care le are în materie de resurse umane cu potențial intercultural. În principiu, această întreprindere/organizație, respectiv managementul său, știe la orice moment pentru ce activități, responsabilități sau sarcini ar avea nevoie de persoane cu pregătire sau experiență interculturală, cunoaște natura, tipul sau forma acestei formări sau antrenări ca și exigențele cărora ar trebui să răspundă cunoștințele și abilitățile interculturale ale individului astfel instruit sau recrutat, dacă este posibil, posedând deja aceste abilități și cunoștințe. În raport cu obiectivele pe care urmărește să le realizeze prin antrenarea, angajarea, delegarea etc. persoanei vizate, managerul va ști să estimeze un buget, să direcționeze anumite resurse, să antreneze anumite relații pentru ca formarea și/sau antrenarea interculturală să fie corectă, corespunzătoare și puțin costisitoare, în același timp.

În vederea unei bune pregătiri a formării sau antrenării interculturale, elementele privitoare la obiectivele individului sau echipei, activitățile, sarcinile și obiectivele întreprinderii/organizației (managementului acesteia), pe de o parte, și exigențelor și țăntelor instructorului sau formatorului, pe de altă parte, ar trebui puse în balanță pentru a putea aprecia realizabilitatea și eficacitatea anteevaluate ale unei asemenea investiții.

Rosinski (2009), preluând ideea de la Kaplan și Norton (2003), propune construirea, în acest scop, a unui „tablou de bord prospectiv global” cu ajutorul

căruia să fie anticipate rezultatele așteptate ale formării și „motoarele de succes” ale acestei activități. Un asemenea tablou de bord prospectiv transpune vizual, sub forma unei diagrame, elementele-cheie ale definirii și caracterizării obiectivelor generice ale diferitelor entități implicate în realizarea și valorizarea rezultatelor formării sau antrenării interculturale (vezi tabelul nr. 9.3, adaptat după Rosinski, 2009, p. 269). Individul este privit aici ca un factor al unui angrenaj complex, în care îl regăsim pe el însuși, dar în relație cu familia, prietenii, întreținerea/organizația și cu restul comunității.

Printr-un asemenea tablou de bord sunt considerate și pot fi implicate în orientarea formării și antrenării culturale diferitele categorii de factori pe care le angajează un individ la un moment dat sau la limita unei perioade determinate de timp. În funcție de imaginea pe care respectivul tablou o furnizează individului ca și instructorului sau formatorului intercultural al acestuia, pot fi concepute tacticile de pregătire prin care se poate ajunge la atingerea scopului: formarea unui specialist potrivit cu determinantele culturale ale misiunii, rolului sau sarcinilor sale. Pot fi astfel selectate direcțiile unei formări sau antrenări interculturale eficiente și eficiente. Instrumentul cu ajutorul căruia se poate ajunge la identificarea și considerarea principalelor direcții și ținte ale formării și antrenării interculturale, denumit GLOBAL (Genuine, Leverage, Outcome, Balance, Assessment, Limited), se bazează pe analiza tabloului de bord prospectiv prin considerarea a șase principii ale pregătirii interculturale (*ibidem*, p. 304-306).

Tabel 9.3. Elementele tabloului de bord prospectiv

| Determinante interne (endogene) | Determinante externe (exogene) | | | |
|--|-----------------------------------|---|---|--|
| | Sine (grija de tine însuși) | Familie și prieteni (dragoste și prietenie) | Organizația (valoare adăugată alături de ceilalți membri) | Comunitate (îmbunătățirea condițiilor pentru ceilalți – lumea) |
| Dorințe (surse de motivare și valori) | Echilibru în viață | Echilibru în viață | Financiar | Ecologic |
| Sentimente | Sănătate și condiții fizice | Sănătate și condiții fizice | Clienți | Societal |
| Credințe | Recreere și îmbogățire spirituală | Recreere și îmbogățire spirituală | Angajați | Economic |
| Preferințe (preferințe psihologice și orientări culturale) | Realizări | Realizări | Resurse și procese interne | Politici |
| Puncte tari și slabe | | | Partenariate | Științifice și artistice |

1. Autenticitatea: fixarea și urmărirea obiectivelor care sunt diferite de altele derivând din obligație și prin care poți fi sau deveni diferit față de ceilalți. Asemenea obiective ar trebui să fie în acord cu dorințele, astfel fiind nu doar autentice, ci și mai ușor de realizat în măsura în care implică angajarea pasiunii.
2. Folosirea efectelor de pârghe: antrenarea unor activități prin care se pot atinge simultan mai multe obiective (pentru sine, pentru familie și prieteni, pentru organizație și pentru comunitate, ca finalități favorabile posibile, de exemplu).
3. Reușita: fixarea cu claritate a destinației în raport cu fiecare obiectiv și fiecare acțiune posibil de realizat, propunând însă finalități situate la niveluri ridicate de performanță și de realizare personală.
4. Echilibrarea: alegerea inteligentă și armonioasă a direcțiilor și opțiunilor în raport cu obiectivele, stabilite astfel încât acestea să poată fi atinse în condițiile date (resurse, priorități, restricții etc.).
5. Evaluarea: determinarea elementelor de final (performanță, succes, reușită) și a valorii acestora la fiecare moment.
6. Limitarea: stabilirea de priorități, cu obiective ordonate în funcție de criterii rezonabile și în raport cu disponibilitățile determinate.

9.3.4. Crearea și dezvoltarea potențialului intercultural al managementului organizației

Întreprinderea/organizația este multiculturală prin ceea ce face, deține (resurse umane, mai ales), întreține (ca relații cu clienți, furnizori, parteneri, asociați) sau propune (ca acțiuni preconizate, piețe vizate, echipe antrenate, misiuni anticipate). Ea nu este implicit și pregătită pentru a face în mod corect și cu câștig față activităților respective de tip multi sau pluricultural. Pentru aceasta este nevoie de o pregătire specifică, bazată pe achiziții și experiențe potrivite din zona abordării interculturale. Managementul unei asemenea întreprinderi/organizații, conștientizând nevoia pentru crearea unui asemenea potențial intercultural, ar trebui să angajeze acțiuni de formare și antrenare specifice pentru toți angajații, pentru cei vizati de activități realizate în contact cu culturi diferite în special.

Punctul de plecare al managementului pentru realizarea formării și antrenării interculturale este analiza prealabilă a filosofiei și a practicilor proprii de management, punând în discuție fundamentele culturale ale acestora și anticiparea posibilelor dificultăți care ar putea să apară la contactul cu alte culturi. Este vorba, de fapt, de realizarea unui diagnostic pertinent asupra sensibilității interculturale a managementului întreprinderii/organizației în cauză pentru a ști de unde se pleacă în formarea și/sau antrenarea competențelor interculturale la acest nivel. Un asemenea diagnostic este mai complex și mai dificil de elaborat decât cel privitor la un individ sau la o echipă (vezi problema profilului cultural al individului). Recunoașterea importanței și rolului specificității culturale și, implicit, a abordării și

diagnosticării interculturale, pe de o parte, și a formării și antrenării interculturale, pe de altă parte, impune însă o anumită privire spre intimitatea întreprinderii/organizației în ceea ce privește capacitatea de a face față situațiilor de natură multiculturală cu care se confruntă sau cu care se poate întâlni într-un viitor oarecare, în funcție de natura, amploarea și sensul orientării de piață și, implicit, culturale, a afacerilor sale.

O retrospectivă asupra sarcinilor și responsabilităților fiecărui post din structură ca și asupra competențelor necesare și riscurilor asociate acestora poate fi primul pas al realizării unui diagnostic privitor la potențialul intercultural al managementului întreprinderii/organizației atunci când este analizată și considerată favorabilă o oportunitate de afaceri cu o altă, țară, regiune, zona sau context cultural. Pentru fiecare asemenea sarcină a postului în cauză se poate realiza o evaluare a competențelor necesare și pot astfel să fie identificate aspectele deficitare pentru care ar trebui căutate, găsite și aplicate soluții de ameliorare. O stare a capacității de realizare a obiectivelor pe fiecare sarcină a postului poate fi exprimată prin raportare la natura și calitatea competențelor necesare realizării acesteia (sarcinii), pe de o parte și la gradul în care respectivele competențe sunt acoperite.

Atunci când sarcinile și competențele necesare sunt dependente sau legate de cultura și specificitatea culturală a pieței (consumatorului vizat), a membrilor echipei, partenerului sau negociatorului, în aprecierea posibilității de îndeplinire a sarcinii vor interveni și variabile culturale specifice. Sarcinile postului, într-un diagnostic intercultural intern, sunt acelea care au legătură cu specificitatea sau diferențierea culturală a țării sau regiunii, respectiv țărilor sau regiunilor care intervin în realizarea activităților considerate. Avem în vedere sarcini acoperite prin competențe privitoare la relaționarea cu mediul (reactivitatea la schimbare, la risc, la incertitudine sau față de necunoscut și neprevăzut, de exemplu), la relația dintre responsabil și echipă (în materie de recrutare, de construire a echipei, de control și coordonare, de motivare și mobilizare, de comunicare etc.), sau la funcțiile managerului în organizației (stabilirea obiectivelor, politicilor, priorităților, identificarea problemelor, evaluarea și gestiunea conflictelor etc.). Prin diagnosticarea interculturală internă a managementului sunt identificate, analizate și puse în evidență problemele pe care diferențele dintre culturi le pot crea în funcționarea corectă a managementului prin raportare la sarcinile specifice acestora și, în mod special, la influențele specificității și diferențierii culturale asupra realizabilității acestora.

Managementul întreprinderii/organizației este conceput, construit și funcționează în funcție de filosofia, cunoștințele, experiența și influențele succesive care au marcat formarea și evoluția managerilor sau liderilor importanți ai acestuia. Vom recunoaște și aici rolul culturii de origine a managerului în construcția managerială a întreprinderii, fie că avem în vedere impunerea de către acesta a propriei sale concepții, fie că punem în discuție cazul realizării unei analize raționale a

sistemului de management mai potrivit, sau chiar dacă acceptăm rolul întâmplării în crearea structurilor, dispozitivelor, mecanismelor și regulilor de funcționare ale acestui management.

Astfel, pentru managementul întreprinderii/organizației și pentru manager este importantă analiza originii construirii și evoluției sistemului respectiv în funcție de dominantele culturale, de caracteristicile pe care le prezintă dimensiunile specificității culturale identificabile la nivelul culturii organizaționale și profilului cultural al managerului/managerilor. Ceea ce teoretic este simplu de realizat, devine dificil de atins. Managerul, el însuși, este plasat într-o zonă a subiectivismului său cultural, a unui inconștient care produce acțiune, dar nu se lasă ușor descifrat. Ceea ce este totuși la îndemâna oricărei persoane și, cu atât mai mult, unui manager conștient de misiunea și nu doar de valoarea și competențele sale, este realizarea unei legături cu elementele caracteristice ale culturii de origine, iar atunci când este cazul, cu cele ale culturilor de contact.

Printr-o corectă și obiectivă plasare față de aceste determinante culturale, managerul va avea la dispoziție cel puțin reperele asupra cărora poate și trebuie să reflecteze pentru a se identifica el însuși în raport cu acestea. Managerul poate să verifice și să valideze sau nu corespondența între ceea ce este sau crede el că este și ceea ce este cunoscut despre determinantele dimensionale ale culturii din care el provine sau cu care a fost, mai mult sau mai puțin sistematic, în contact. În poziționarea sa comportamentală, atitudinală și ca poziție față de acțiune și față de soluții, managerul va putea considera dimensiunile specificității culturale cunoscute, apelând, mai ales, la cele prin care se manifestă el ca personaj-cheie într-o echipă, într-un departament, o întreprindere/organizație.

Asemenea dimensiuni relevante pentru funcțiile și maniera de realizarea a acestora la nivelul managementului și managerului sunt, de exemplu: relațiile cu mediul, relațiile umane, evitarea sau controlul incertitudinii, statutul (câștigat sau atribuit), percepția timpului (monocronic sau policronic, secvențial sau sincron), contextul comunicării (bogat sau sărac), raportul dintre performanță și tradiție etc. Printr-o asemenea apropiere față de bazele și originile culturale ale propriei persoane, managerul va reuși nu doar să se cunoască mai bine, ci și să-și conceapă și să pună în aplicare modalități adaptate de rezolvare a problemelor interculturale cu care se confruntă sau pe care le va putea întâlni în viitor. Vorbim despre posibile tensiuni și conflicte între membri ai echipei provenind din culturi diferite, despre neînțelegeri de sens sau de conținut în posibile negocieri, despre adaptarea conținutului mesajelor în campanii de promovare etc. În plus, printr-o asemenea diagnosticare a legăturii dintre profilul său cultural și determinantele sale culturale, managerul va putea identifica direcțiile și modalitățile de formare și antrenare interculturală prin intermediul cărora ar putea ajunge să elimine sau să evite capcanele provenite din întâlnirile sale cu comportamente, atitudini, poziții față de

acțiune și față de soluții marcate prin elemente de specificitate provenind din alte culturi.

Ca și în cazul unui individ oarecare care caută o perspectivă a devenirii sale interculturale (individul care este angajat pentru a lucra într-o echipă mixtă, cel selectat pentru expatriere sau delegare într-o altă țară etc.), fiind propus sau solicitând formarea sau antrenarea corespunzătoare, managerul poate fi mai bine și eficace orientat în această privință prin raportare la natura, amploarea, locul de desfășurare al activităților sale viitoare, persoanele pe care le va întâlni etc. Astfel, managerul va putea include ca priorități în programul pregătirii sale interculturale acele aspecte care prezintă mai mare relevanță și față de care se manifestă o mai mare sensibilitate în raport cu diferențierea culturală.

Dintre practicile întreprinderilor/organizațiilor multiculturale pot fi reținute multe și variate „puncte de blocaj”, așa cum numește Olivier Meier (2010) aceste situații interculturale dificile sau capcane ale întâlnirii cu alte culturi. O listă exhaustivă este imposibil de realizat, dar punctarea unora dintre cele mai frecvente capcane interculturale poate oferi o referință utilă și pentru identificarea altora. Iată deci câteva exemple de capcane interculturale cu care se poate întâlni managerul:

- abordarea diferită de către membrii unei echipe multiculturale a aspectelor legate de motivarea achitării față de sarcinile care le revin: accent pe securitate, stabilitate și continuitate, în unele cazuri, acordarea importanței maxime aspectelor materiale ale remunerării, în alte cazuri, considerarea șanselor de recunoaștere, pentru alți câțiva membri etc.; dimensiunea specificității culturale care intervine preponderent în poziționarea față de motivare este aceea privitoare la controlul sau evitarea incertitudinii; relația dintre individualism și colectivism, ca și cea dintre masculinitate și feminitate sunt dimensiuni cu influență relevantă asupra motivației ca așteptare a angajatului;

- punctualitatea și rigoarea în punerea și rezolvarea problemelor sunt aspecte față de care individul este poziționat cultural prin câteva dimensiuni, mai ales cele privitoare la microtimp (mono- sau policron, secvențial sau sincron) sau acelea care caracterizează poziția față de acțiune (a fi, a deveni, a face); pentru unii membri ai unei echipe timpii acțiunilor sunt strict determinați și trebuie obligatoriu respectați, pentru alții acești timpi au caracter relativ și orientativ, fiind rezultați ai opțiunilor individuale; pentru unii, rezolvarea problemei sau realizarea produsului trebuie să respecte coordonatele detaliilor prescrise, pentru alții, ceea ce contează este forma, aspectul general și, eventual, îndeplinirea funcțiilor corespondente ale rezultatului obținut;

- acordarea de priorități performanței, rentabilității și productivității față de preferințele manifestate față de echilibru, armonie, formă sau aspect poate să apară ca diferență importantă între membrii unei echipe multiculturale mai ales din cauza determinantelor privitoare la dimensiuni precum relația dintre masculinitate și feminitate sau cea dintre tradiție, modernitate și performanță.

Cele câteva exemple sunt menite a sugera ideea că, în sânul unei întreprinderi/organizații multiculturale apar probleme, dificultăți sau dileme ale căror cauze pot fi căutate și găsite în diferențele culturale existente între membrii aceleași echipe ca și între angajați diferiți, manageri reprezentând diferite funcții, poziții sau activități (departamente). Cunoașterea acestor diferențe, a cauzelor posibilelor lor apariții, ca și a abordărilor prin care blocajele respective pot fi evitate, eliminate, rezolvate sau, cel puțin atenuate ca efecte, ajută managerul să-și construiască sau formeze modelul intercultural potrivit. El devine astfel conștient și capabil să acționeze pentru ameliorarea sensibilității sale interculturale și pentru anticiparea corectă și rezolvarea corespunzătoare a respectivelor blocaje.

Construirea soluțiilor prin anticiparea problemelor (blocajelor interculturale), identificarea dimensiunilor specificității culturale care sunt în cauză și a soluțiilor alternative de rezolvare prin re poziționare, adaptare, integrare sau compromis intercultural este unul dintre momentele cele mai solicitante ale abordării interculturale. Așa cum am putut constata din explicațiile privitoare la originile, manifestările și profunzimile culturii și specificității culturale, problemele de bază (paradigme, ipoteze fundamentale sau aspecte existențiale de bază) sunt, în general, aceleași, soluțiile lor fiind însă opțiuni culturale, având origini și parcursuri marcate de ceea ce fiecare cultură furnizează comunităților și indivizilor aparținând de acestea ca filosofie, mod de formulare și poziționare, tehnici și instrumente de rezolvare și, mai ales, cunoștințe, practici și proceduri de bază utilizabile pentru căutarea și găsirea soluțiilor corecte.

Cum soluțiile sunt opțiuni (culturale), fiecare individ provenind dintr-o anumită cultură sau având achiziționate modelele furnizate de o cultură de origine va avea preferința lui în ceea ce privește rezolvarea problemelor cu care se confruntă. Într-o echipă (mixtă, multiculturală), într-o negociere (cu un individ provenind dintr-o altă cultură sau având alte opțiuni sau preferințe) sau pentru orice activitate la care este nevoie de colaborarea sau parteneriatul a doua sau mai multe persoane cu origini culturale diferite se întâlnesc, natural, soluții și opțiuni pentru soluții diferite. Uneori, soluțiile alternative sunt cunoscute sau identificabile, alteori ele apar mai mult sau mai puțin spontan, atunci când problema este propusă spre rezolvare grupului respectiv. A ști să profiți sau să valorizezi diversitatea culturală în raport cu aceste soluții posibile, diferite, este un avantaj și o oportunitate a managerului cu sensibilitate interculturală ridicată, un avantaj de care știe să profite cu succes managerul cosmopolit, ca tip ideal de manager intercultural sau internațional.

În evaluarea potențialelor interculturale ale managementului întreprinderii/organizației activitățile, funcțiile sau problemele pot fi concepute a fi realizate sau rezolvate prin recurs la practici și soluții diferite, oferite ca variante sau alternative prin cunoștințele, experiența și, în ultimă instanță, preferințele individuale ale membrilor echipei, managerilor de diferite profile și niveluri. Aceste

preferințe sunt determinate cultural și sunt cu atât mai numeroase și variate, cu cât mai diversă ca origini culturale este respectiva echipă sau structură de resurse umane. Practicile și soluțiile potrivite pentru realizarea activităților și rezolvarea problemelor în situații de interculturalitate a întreprinderii/organizației pot fi astfel selectate dintr-un set determinat, cunoscut sau, oricum, identificabil în funcție de originile culturale ale indivizilor implicați. Astfel, realizarea unei liste a practicilor și soluțiilor posibile în raport de culturile de origine respective poate fi un reper inițial important pentru o asemenea selecție. Existența unei liste de acest gen nu este însă o garanție a unei bune selecții și nici a unei valorizări eficace a practicilor sau soluțiilor astfel alese. Realizarea formării sau antrenării interculturale este aici în cauză, managerii care vor pune în aplicare respectivele practici și soluții nefiind adaptați în raport cu specificul culturii de origine a acestor practici și soluții, ceea ce are ca efect deformarea recursului și aplicării lor concrete. Managerul are nevoie de o anumită direcționare a formării și antrenării sale interculturale și în funcție de portofoliul de practici și soluții pe care îl deține sau îl poate constitui prin preluare din culturile din care provin angajații sau colegii de echipă.

Cunoașterea practicilor și a soluțiilor posibile, furnizate prin abordarea interculturală, poate servi și ca punct de plecare în ceea ce privește maniera de punere în operă sau de aplicare a acestora. Căile la care se poate recurge sunt și ele selectate în funcție de diferite criterii, cum ar fi, de exemplu: natura și amploarea activității sau problemei de rezolvat; cunoștințele și experiența managerului și a membrilor echipei; circumstanțele realizării activității sau ale rezolvării problemei etc. Criteriul decisiv este, în majoritatea situațiilor, gradul de sensibilitate interculturală a managerului și echipei, respectiv membrilor acesteia. În această privință, managerul și echipa pot fi mai mult sau mai puțin apti a recurge la soluțiile „altora”, adică furnizate de alte culturi. În funcție de sensibilitatea culturală a managerului și echipei (mergând până la nivel de întreprindere/organizație sau de filială externă a acesteia), selecția sau conceperea și construcția practicilor și a soluțiilor în situații multiculturale pot fi realizate prin recurs la una sau mai multe modalități.

O primă modalitate constă în adaptarea practicilor și a soluțiilor la specificul intern sau extern al întreprinderii/organizației respective în funcție de activitate sau de problemă. Adaptarea este ea însăși o problemă de interculturalitate și, ca atare, pentru o bună punere în aplicare, obligă la analiza condițiilor conceperii și exploatării practicilor și soluțiilor în cultura de origine, înainte de toate. În urma unei astfel de analize pot fi identificate posibilitățile concrete de preluare, de împrumut, de adaptare a acestora la condițiile oferite de întreprindere/organizație sau filială în raport cu dominantele culturale ale acesteia (cultură națională, cultură organizațională sau cultură profesională). Unele practici sau soluții nu pot fi exploatate decât în condițiile culturii care le-a creat și folosit, altele pot fi folosite în orice condiții (implicit oferite prin specificitatea culturală), iar altele au nevoie de adaptări pentru a deveni conforme cu anumite mentalități, dexterități, comportamente sau

atitudini etc. Adaptarea este o cale recomandată atunci când respectivele practici sau soluții nu sunt contrare cu anumite credințe sau nu pot fi acoperite prin potențialul de competențe ale destinatarului.

O altă modalitate alegere și de valorizare a practicilor și soluțiilor propuse în culturi diferite poate fi aceea a reconstrucției acestora în vederea intergării lor în noile condiții, la întreprinderea/organizația sau filiala în cauză. Reconstrucția poate fi rezultat al unor modificări de conținut a practicii sau soluției originare sau unor combinații între două sau mai multe asemenea practici și soluții provenind din culturi diferite pentru a ajunge la ceea ce este mai potrivit, mai eficace și eficient de aplicat în condițiile culturii în cauză (de destinație, a întreprinderii/organizației sau filialei acesteia care are nevoie). Reconstrucția privește, mai degrabă, înțelegerea originilor și a modalităților concrete de aplicare a practicii sau a soluției decât aspecte de fond care ar atrage schimbări de natură tehnică sau metodologică privitoare la conținut. Este o formulă de adaptare și integrare interculturală a practicilor și soluțiilor prin care se combină, de fapt, principii, reguli și procedee diferite, care provin din realități culturale diferite și prin care se poate ajunge la „inventarea” de noi practici sau soluții, mai rapide, mai eficiente și, oricum, mai apropiate de modul de înțelegere și facilitățile de exploatare ale tuturor membrilor unei echipe, unei organizații/întreprinderi.

Adaptarea, ca și reconstrucția practicilor și a soluțiilor, nu se supun unor prescripții explicite, pot fi realizate conștientizând diferențele, acceptând și înțelegând originile și semnificațiile pe care acestea le conțin și acționând pentru a aduce în realizarea activităților și rezolvarea problemelor în cauză abordări interculturale potrivite. Unele modalități de adaptare și de reconstrucție au fost puse în aplicare în cadrul unor companii internaționale și au avut bune rezultate. Printre acestea, mai cunoscute au devenit cele bazate pe construirea și realizarea de proiecte sau programe prin exploatarea unor cunoștințe sau experiențe comune, pe dezvoltarea de activități sau proiecte având ca axe aspecte comune ale culturilor profesionale, inițierea și realizarea de acțiuni sau activități bazate pe norme morale împărtășite în comun, reunirea membrilor grupului pentru a dezbate practici și soluții diferite privitoare la aceleași activități sau probleme etc. Managerii, responsabili ca și membrii unei echipe sau comunități organizaționale nu vor putea însă ajunge la bune modalități de adaptare sau de reconstrucție a practicilor și soluțiilor fără a fi beneficiat de o anumită experiență interculturală sau a fi achiziționat, prin intermediul unor proceduri și structuri de formare și antrenare, cunoștințe interculturale suficient de consistente.

9.4. Poziționări incorecte față de intercultural

Dacă admitem faptul că există, pot fi identificate și exploatate modalități de formare și de antrenare interculturală prin care managementul întreprin-

derii/organizației multiculturale, managerii și personalul de execuție al acestora pot fi aduse la o bună poziționare față de realizarea activităților și rezolvarea problemelor care apar în cazul relaționărilor între două sau mai multe culturi, este important să constatăm și să avertizăm asupra unor riscuri privitoare la eforturi de gestiune a problematicilor de acest tip. Pe acest subiect se pot scrie tomuri întregi, existând o mulțime de erori din această categorie, erori care au fost la originea unor eșecuri de mai mică sau de mai mare amploare. Nu de puține ori, filiale ale unor companii puternice, care au avut anterior succese remarcabile în multe țări sau pe multe piețe, unde se instalaseră cu convingerea că nu au a se teme de vreo dificultate, au plecat după puțină vreme, erorile pe care le-au constatat de-abia mai târziu, provenind din zona interculturalului. De regulă, însă, literatura de specialitate marchează doar succesele în care corecta poziționare față de cultură, specificitatea culturală și de abordarea interculturală a fost bine realizată și pusă în operă. Câteva cauze ale unor greșite sau inadecvate poziționări față de problematicile multiculturale ale managementului întreprinderii/organizației pot fi însă utile pentru a atrage atenția asupra originii unora dintre eșecurile posibile și, implicit, a sugera nevoia de a asuma proceduri de formare și antrenare interculturale și bugete rezonabile corespunzătoare.

Una dintre cele mai frecvente erori ale managerilor întreprinderii/organizației multiculturale este chiar neconsiderarea sau ignorarea importanței culturii, specificității și diferențierii culturale și, implicit, a obligativității abordării și diagnosticării interculturale. Asemenea manageri, din ce în ce mai puțini, fac parte din categoria etnocentricilor, situați în una din fazele acestei (in)sensibilități culturale. Pentru aceștia, fie că nu există diferențe importante între culturi, nu diferențe care să fie importante pentru afacerile lor în alte țări, regiuni sau zone culturale, fie că acestea există și sunt recunoscute, dar pot fi ignorate, tratate cu indiferență și, poate, cu puțină simpatie onorabilă. Nu de puține ori, acești manageri manifestă, mai mult sau mai puțin conștient, o superioritate evidentă, provenind din încrederea în competențele manageriale dovedite anterior în propria lor țară (cultură), în succesele anterioare realizate în cadrul companiei, la el acasă etc. Ei sunt bine pregătiți profesional, dețin diplome și aprecieri elogioase, biografiile le sunt cărți de vizită impresionante, iar discuțiile cu ei îți pot întări convingerea că personajul este unul virtuos și profesionist de mare clasă. Specificitatea culturală nu este însă pentru acest manager o variabilă de băgat în seamă. Problemele sunt peste tot aceleași și au soluții pe care managerul profesionist știe și poate să le rezolve oricând, indiferent de circumstanțele culturale ale locului. Modul profesionist în care acest manager formulează și propune rezolvarea problemei sau realizarea activității nu poate fi decât un argument suplimentar pentru anticiparea succesului viitor al filialei, vânzării pe o nouă piață sau negocierii cu manageri provenind din alte culturi. Târziu, după lungi perioade și în urma unor analize complexe se poate concluziona asupra erorii „interculturale” făcute de acesta și

care abia la un asemenea interval de timp explică insuccesul activității, rezolvării problemei sau eșecul filialei care îi fusese încredințate spre bună gestiune. Este *managerul profesionist rațional în exces*. Un asemenea manager, ca și managementul pe care-l reprezintă, absolutizează cănoanele teoriei, supunând totul schemelor cunoscute, valabile, de altfel, în situații tipice. Cultura și specificitatea culturală nu sunt însă, așa cum am încercat să argumentăm, realități care pot fi încadrate de asemenea scheme generalizabile. În asemenea condiții, decizii fundamentate și puse în aplicare în conformitate cu asemenea scheme predeterminate, altfel corecte ca exemple sau studii de caz, nu duc la obținerea de rezultate așteptate în condiții culturale diferite.

Atoateștiutorul este o categorie destul de întâlnită de manageri, caracterizând o stare de spirit la care se ajunge, deseori, după lungi și bogate experiențe, lăsate însă să se transforme în rutină repetitivă. Un asemenea manager nu mai are nici curiozitatea vie a celui care caută noutatea și diversitatea și nici răbdarea căutării căilor, soluțiilor sau modalităților prin care se poate ajunge la bune practici, rezolvări sau ieșiri în situații sau circumstanțe particulare. Capcanele în care cad acești manageri sunt destul de asemănătoare cu cele pe care nu le pot evita nici raționalii în exces: confuzia între ceea ce este cadrul general al afacerii și contextul particular în care aceasta are loc; standardizarea managementului, a structurilor de organizare ca și a practicilor în funcție de ceea ce se cunoaște mai bine sau de ceea ce a furnizat anterior cele mai bune rezultate, indiferent de loc, țară, regiune sau specific cultural al consumatorului; considerarea unor seturi generale de competențe pentru toți angajații, indiferent unde și în ce condiții specifice își vor desfășura aceștia activitatea etc.

Inflexibilul este un manager care nu știe să relaționeze în alte contexte culturale sau cel care refuză asemenea interrelaționări din diferite motive sau rațiuni: incapacitatea de a înțelege și accepta puncte de vedere, opțiuni sau modalități diferite de realizare a unor activități; convingerea conform căreia ceea ce gândește și modul în care acționează sunt poziționări corecte față de problemele decizionale cu care se confruntă; nevoia de a evita sau a se proteja față de amenințările unor medii necunoscute, față de care nu are curiozitatea sau dorința de înțelegere și acceptare etc. Unii manageri de întreprinderi/organizație sau de filiale situate în alte țări decât cea de origine preferă să contacteze persoane-cheie, importante și reprezentative pentru comunitățile centrale sau cele locale renunțând la ideea că nu doar aceștia, ci și persoanele obișnuite sunt implicate în realizarea și posibilul succes al afacerii lor.

O eroare de un tip particular este făcută, în mod voit sau dintr-un exces de încredere în soluțiile furnizate de propria cultură, prin refuzul de a relaționa pur și simplu cu alte culturi, de a considera ceea ce acestea ar putea oferi pentru o mai bună, mai rapidă sau mai corectă rezolvare a problemelor managementului și organizației/întreprinderii. Avem de-a face, în asemenea situații, cu un manager

xenofob, nu ușor de identificat ca atare, acesta având, aproape totdeauna, argumentele avantajelor naționale sau succesului pe care produsul național, metoda sau modelul, ambele naționale etc. l-a cunoscut anterior. Nu rareori intervin argumente sau pseudo-argumente de natură sentimentală credibile. Un asemenea manager, provenit dintr-o țară (cultură) cunoscută pentru succesele pe care le au organizațiile sau întreprinderile caracterizate printr-un anumit specific național la nivel de management, își impune relativ ușor opțiunile și punctele de vedere, și acestea dominate de originile sale culturale. Cum însă, filiala sau organizația/întreprinderea pentru care este acum pus în situația de a decide sau acționa funcționează într-o altă țară sau regiune, cu angajați, furnizori sau clienți provenind sau având o altă cultură, se întâmplă frecvent ca lipsa unei minime acceptări a relaționării cu normele, valorile sau soluții dominante sau propuse aici să aducă efecte dintre cele mai negative.

Exprimarea fătășă sau mascată a preferințelor pentru soluțiile, opiniile sau ideile venite din exteriorul organizației/întreprinderii sau de la indivizi provenind din alte țări (culturi), ca și de la alte companii (de regulă prestigioase, de succes și performante), constituie probabil una dintre erorile cele mai frecvente și cu efecte perverse considerabile pentru managerul internațional ca și pentru cel angajat doar în context național sau regional propriu. *Xenofilia* este aparent deschis față de orice altă cultură, pare ușor adaptabil sau integrabil în contexte particulare, fiind însă, în profunzimile sale, rigid în alegere, dovedind, aproape în egală măsură, dar în sensuri diferite, lipsă de deschidere și intoleranță culturală. Este vorba și în acest caz de negarea sau chiar denigrarea culturală, manifestate însă față de propria cultură. Erorile provocate astfel devin nocive și foarte păguboase pentru organizație/întreprindere, pentru grupul de interese al acesteia și, pe termen mediu și lung, pentru managerul în cauză. Explicația acestor pierderi provine din faptul că opțiunea pentru soluții, idei sau opinii venite din afară nu are la bază o abordarea interculturală minimă, prin care s-ar putea ajunge la înțelegerea acestora (idei, soluții, opinii) în raport cu contextul sau cultura care le-a produs și aplicat anterior. Nu rareori se întâmplă ca soluțiile, ideile sau opiniile respective, preferate fără rezerve de manager, să nu fie nici înțelese și nici acceptate de angajați, de ceilalți membri ai grupului și, în consecință, să nu poată fi puse corect în aplicare. Exprimarea preferinței pentru un model nord-american, unul suedez sau altul german de management se produce cumva în asemenea condiții, din partea unui asemenea manager.

O eroare mai puțin frecventă, mai ales la nivelul filialelor marilor companii ca și al organizațiilor/întreprinderilor performante, este produsă prin ceea ce am putea numi „confuzie culturală”. Managerul, care nu are ideea despre interculturalitate și nici nu posedă o inteligență naturală flexibilă sau un simț particular al diferențelor, va face involuntar o asemenea eroare, considerând, într-un mod asemănător ca și atoateștiutorul, că nu există de fapt diferențe semnificative între

modul în care sunt concepute și făcute să funcționeze soluțiile la aceleași probleme în culturi diferite. Sau că, aceste aspecte nu sunt importante și recursul la un anume gen de standardizare poate fi mai profitabil. Este vorba de un gen de neglijare a importanței abordării interculturale prin ignorare. Managerul *ignorant* în intercultural rămâne etnocentric față de cultura de origine, cea din care este inconștient inspirat și ale cărei soluții le impune în mod spontan, fără a face un minim raționament cu privire la impactul respectivului recurs asupra angajaților, clienților sau furnizorilor din noua cultură.

Enumerarea succintă a unor asemenea erori nu face decât să sensibilizeze asupra riscurilor pe care orice întâlnire cu o altă cultură le poate produce în afaceri și management. Eliminarea sau atenuarea efectelor negative, ca și evitarea capcanelor ce pot să apară în inițierea, dezvoltarea sau consolidarea afacerilor prin relaționare între culturi diferite nu pot fi însă realizate decât prin abordare interculturală, activitatea al cărei rezultat este diagnosticul intercultural. Exploatarea sau valorizarea corespunzătoare a acestuia presupun însă cunoștințe specifice din partea managerului intercultural sau a celui internațional.

Bibliografie

1. Bollinger, D., Hofstede, G., *Les différences culturelles dans le management*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1987.
2. Bonte, P., Izard, M., *Dicționar de etnologie și antropologie*, Polirom, Iași, 1999.
3. Bosche, M., *Le management interculturel*, Nathan, Paris, 1993.
4. Burduș, E., *Management comparat internațional*, ediția a III-a, Economica, București, 2006.
5. Chen, G., Kirkman, B.L., Kim, K., Farh, C.I.C., Tangirala, S., *When does Cross-cultural Motivation Enhance Expatriate Effectiveness? A Multilevel Investigation of the Moderating Roles of Subsidiary Support and Cultural Distance*, în *Academy of Management Journal*, 53, 2010, 5, p. 1110-1130.
6. Chevrier, S., *Le management des équipes interculturelles*, PUF, Paris, 2000.
7. Demorgon, J., *L'histoire interculturelle des sociétés*, Anthropos, Paris, 1998.
8. Demorgon, J., *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Anthropos, Paris, 1996.
9. Kirkman, B.L., Chen, G., Farh, J.-L., Chen, Zh.X., Lowe, K.B., *Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-level, Cross-cultural Examination*, în *Academy of Management Journal*, 52, 2009, 4, p. 744- 764.
10. Clocotici, V., Stan, A., *Statistică aplicată în psihologie*, Polirom, Iași, 2000.
11. Drăghicescu, D., *Din psihologia poporului român*, Albatros, București, 1996.
12. Dupriez, P., Simons, S. (eds.), *La résistance culturelle*, DeBoeck, Bruxelles, 2000.
13. Eisenstadt, S.N., *Approche comparative de la civilisation européenne*, PUF, Paris, 1994.
14. Everdingen, Y.M., Van, W.E., *The Effect of National Culture on the Adoption of Innovation*, în *Marketing Letter*, 14, 2003, 3, p. 217-232.
15. Fortin Marie-Fabienne, *Le processus de la recherche. De la conception à la réalisation*, Décarie Editeur, Québec, 1996.
16. Gavriluță, N., *Antropologie socială și culturală*, Polirom, Iași, 2009.
17. Gärling, T., Kristensen, H., Ekehammar, B., Backenroth-Ohsako, G., Wessells, M., *Diplomacy and Psychology: Psychological Contributions to International Negotiations, Conflict Prevention, and World Peace*, în *International Journal of Psychology*, 35, 2000, 2, p. 81-86.

18. Godelier, E., *Les «valeurs culturelles» en gestion: objet d'analyse à construire ou levier de manipulation idéologique?*, în *Sciences de Gestion*, 64, 2007, p. 107-126.
19. Gudykunst, W.B., Stewart, L.P., Ting-Toomey, S. (eds.), *Communication, Culture and Organizational Process*, IX, Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1985.
20. Hall, E., Hall, M.R., *Guide du comportement dans les affaires internationales: Allemagne, Etats-Unis, France*, Éditions du Seuil, Paris, 1990.
21. Hall, E., *Beyond Culture*, Anchor Press, New York, 1976.
22. Hall, E., *The Silent Language*, Doubleday, New York, 1959.
23. Hampden-Turner, C., Trompenaars, F., *Au-delà du choc des cultures. Dépassez les oppositions pour mieux travailler ensemble*, Éditions d'Organisation, Paris, 2004.
24. Harris, P.R., Moran, R.T., *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing, Houston, 1979.
25. Hofstede, G., *Managementul structurilor multiculturale*, Economica, București, 1996.
26. Hofstede, G., Hofstede, J.G., Minkov, M., Vinken, H., *VSM 08. Values Survey Module 2008*, Release 08-01, January 2008, Copyright @ Geert Hofstede BV, www.geerthofstede.nl
27. Hofstede, G., Hofstede, J.G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, revised and expanded 2nd edition, McGraw Hill, New York, 2005.
28. House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V., (eds), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*; I, Sage, Thousand Oaks, CA, 2004.
29. Ionescu, G.G., *Dimensiunile culturale ale managementului*, Economica, București, 1996.
30. Ionescu, G.G., Toma, A., *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Economica, București, 2001.
31. d'Iribarne, P., *Culture et mondialisation, Gérer par delà des frontières*, Éditions du Seuil, Paris, 1998.
32. Jandt, F.E., *Intercultural Communication*, third edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2001.
33. Jupp, V., *Dicționar al metodelor de cercetare socială*, Polirom, Iași, 2010.
34. Kaplan, R., Norton, D., *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, Paris, 2003.
35. Kirkman, B.L., Chen, G., Farh, J.-L., Chen, Zh.X., Lowe, K.B., *Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-level, Cross-cultural Examination*, *Academy of Management Journal*, 52, 2009, 4, p. 744-764.
36. Kluchohn, F.R., Strodtbeck, F.C., *Variations in Value Orientations*, Westport Greenwood Press, 1961.
37. Laine, S., *Management de la différence*, AFNOR Éditions, Paris, 2002.
38. Laurent, A., *Reinventer le management au carrefour des cultures*, în *L'art du management*, 13, 1997, p. 489-493.

39. Lee, J.A., *Cultural Analysis of Overseas Operations*, în *Harvard Business Review*, march-april, 1966, p. 106-111.
40. Lemaître, N., *La culture d'entreprise, facteur de performance*, în *Revue française de gestion*, 47-48, 1984, p. 153-161.
41. Lévi-Strauss, C., *Antropologie structurală*, Editura Politică, București, 1978.
42. Marrou, H.-I., *St. Augustin și sfârșitul lumii antice*, Humanitas, București, 1998.
43. Meier, O., *Management interculturel. Stratégie-Organisation-Performance*, 4^e édition, Dunod, Paris, 2010.
44. Minkov, M., *What Makes us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and other Cross-cultural Data*, Klasika y Stil Publishing House, Sofia, 2007.
45. Moran, R.T., Harris P.R., *Managing Cultural Synergy*, Gulf Publishing, Houston, 1981.
46. Moscovici, S., Buschini, F., *Metodologia științelor socioumane*, Polirom, Iași, 2007.
47. Nicolescu, O., *Management comparat. Uniunea Europeană, Statele Unite ale Americii și Japonia*, Editura Economică, București, 1998.
48. Onea, A.N., *Diversitatea culturală în management. O abordare interregională*, Editura Universității „Al.I. Cuza”, Iași, 2011.
49. Prime, N., Usunier, J.-C., *Marketing international. Développement des marchés et management multiculturel*, Éditions Vuibert, Paris, 2007.
50. Rokeach, M., *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York, 1973.
51. Rokeach, M., *Beliefs, Attitudes, and Values: A Theory of Organization and Change*, Jossey-Bass, San Francisco, 1968.
52. Rosinski, P., *Le coaching interculturel*, Dunod, Paris, 2009.
53. Schneider, S., Barsoux, J.-L., *Management interculturel*, 2^e édition, Pearson Education France, Paris, 2003.
54. Schneider, S., Barsoux, J.-L., *Managing across Cultures*, Prentice Hall Europe, London, 1997.
55. Scroggins, W.A., Rozell, E.J., Guo, A., Sebestova, J., Velo, V., *Research Challenges in Cross-cultural International Business Management: The Issue of Cultural Construct Equivalency*, în *Advances in Management*, 3, 2010, 4, p. 53-57.
56. Taine, H., *Filosofia artei*, Editura Enciclopedică Română, București, 1973.
57. Thery, B., *Manager dans la diversité culturelle*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.
58. Tiraspolsky, A., Wild, G., *Économies de l'Est en transition. Critères de comparaison, travaux et recherches de l'IFRI*, Masson, Paris, 1992.
59. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., *L'entreprise multiculturelle*, Éditions Maxima, Paris, 2004.
60. Untereiner G., *Différences culturelles*, Éditions Maxima, Paris, 2004.
61. Usunier, J.-C., *Marketing across Cultures*, 3rd edition, Prentice Hall, Essex, 2000.
62. Zaiț, D., *Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*, Economica, București, 2002.

63. Zaiț, D., *L'entreprise roumaine en transition. Contexte des affaires et spécificités culturelles*, în Pierre Dupriez, *Entreprises roumaines en transition*, l'Harmattan, Paris, 2005.
64. Zaiț, D., *Rolul sincroniei culturale în stimularea investițiilor străine directe*, în *Management intercultural*, 9, 2003.
65. Zaiț, D., Zaiț, A., *Research Anticipation: the Methodological Choice*, în *Revista de management comparat international*, 10, 2009, 5, p. 902-910.
66. Zaiț, D., Spalanzani, A., *La recherche en management et en économie. Repères épistémologiques et méthodologiques*, L'Harmattan, Paris, 2009.
67. Zaiț, D., *Vers l'intercultural en management: sur quelques controverses sémantiques*, în *Management & Gouvernance. Entreprises-Territoires-Sociétés*, 5, 2011, p. 11-32.

Anexa I: Indicatori ai mediei și dispersiei

| Nr. crt. | Denumire indicator | Forma relației | Utilizare | Simboluri |
|----------|---------------------------------|---|---|--|
| 1. | Media aritmetică simplă | $\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$ | Esimarea nivelului reprezentativ, mediu, al unei caracteristici din eșantion când frecvențele apariției nivelurilor acestora sunt egale | x_i = valoarea de ordin i a caracteristicii; n = numărul de valori înregistrate ale caracteristicii |
| 2. | Media aritmetică ponderată | $\bar{x} = \frac{\sum x_i f_i}{\sum f_i}$ | Idem când frecvențele sunt inegale | f_i = frecvența absolută a valorii x_i din serie |
| 3. | Media armonică | $\bar{x}_h = \frac{\sum f_i}{\sum \frac{1}{x_i} f_i}$ | Estimată pentru caracteristici cu valori mici mai semnificative decât cele ridicate | Idem |
| 4. | Media de ordin superior „ r ” | $\bar{x} = \sqrt[r]{\frac{\sum x_i^r f_i}{\sum f_i}}$ | Aplicații speciale pentru considerarea unor valori superioare mai importante | r = valoarea ordinului de calcul al mediei |
| 5. | Modul (dominanta) | Valoarea caracteristicii care corespunde frecvenței maxime din serie sau eșantion | Aplicații speciale grafice | |
| 6. | Mediana | Valoarea termenului central al unei serii ordonate | Idem | |
| 7. | Quantila | Valori reprezentative de ordin r , serii ordonate în r grupe egale | Idem | |
| 8. | Mediala | Nivelul caracteristicii care împarte suma termenilor seriei în două părți egale | Idem | |

| | | | | |
|-----|--------------------------|--|--|------|
| 9. | Dispersia sau varianța | $\sigma^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2 f_i}{\sum f_i}$ | Estimarea valorii medii a împrăștiilor nivelurilor individuale ale unei serii în jurul nivelului mediu | Idem |
| 10. | Abaterea standard | $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$ | Idem, mai reprezentativ și cu putere mai mare de comparare | Idem |
| 11. | Coeficientul de variație | $v = \frac{\sigma}{\bar{x}}$ | Idem, cu mai mare grad de comparabilitate | Idem |

Anexa II. Parametri ai corelației și regresiei folosiți în diagnosticarea interculturală

| Nr. crt. | Denumire indicator | Formă indicator | Repartiții bidimensionale | | | | Repartiții multidimensionale | | | |
|----------|--|---|---------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| | | | Atribut calitativ | | Atribut cantitativ | | Atribut calitativ | | Atribut cantitativ | |
| | | | Relații liniare | Relații neliniare | Relații liniare | Relații neliniare | Relații liniare | Relații neliniare | Relații liniare | Relații neliniare |
| 1. | Coeficient de asociere | $Q = \frac{ad - bc}{ad + bc}$ | xx | x | x | x | | | | |
| 2. | Coeficient de contingență 1 | $\phi^2 = \frac{\chi^2}{N}$ | xx | xx | x | x | xx | xx | | |
| 3. | Coeficient de contingență 2 | $C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}} = \sqrt{\frac{\phi^2}{1 + \phi^2}}$ | xx | xx | x | x | xx | xx | | |
| 4. | Coeficient de contingență 3 | $T = \frac{\phi^2}{\sqrt{(n-1)(m-1)}}$ | xx | xx | x | x | xx | xx | | |
| 5. | Coeficient de concordanță 1 | $K_C = \frac{c - d}{n}$ | x | x | xx | xx | x | x | x | x |
| 6. | Coeficient de concordanță 2 | $KC = \frac{C - D}{C + D}$ | | x | xx | xx | x | x | x | x |
| 7. | Coeficient de corelație | $r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{n\sigma_x\sigma_y}$ | | | xx | | | | | |
| 8. | Raport de corelație | $\eta = \sqrt{\frac{\sigma_{y_x}^2}{\sigma_y^2}}$ | | | xx | xx | | | x | x |
| 9. | Coeficient de corelație a rangurilor 1 | $\theta = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2 - 1)}$ | | | xx | x | | | | |
| 10. | Coeficient de corelație a rangurilor 2 | $\tau = \frac{S}{0,5n(n-1)}$ | | | xx | x | | | | |
| 11. | Coeficient multiplu de corelație 1 | $R_{y, x_1 x_2 \dots} = \sqrt{1 - \frac{\sum (y - \bar{y})^2}{\sum (y - \bar{y})^2}}$ | | | | | x | x | xx | x |
| 12. | Coeficient multiplu de corelație 2 | $R_{x_1 x_2} = \sqrt{\frac{r_{y x_1}^2 + r_{y x_2}^2 - 2r_{y x_1} r_{y x_2} r_{x_1 x_2}}{1 - r_{x_1 x_2}^2}}$ | | | | | x | x | xx | x |

TIPARUL EXECUTAT LA
IMPRIMERIA EDITURII UNIVERSITĂȚII
„ALEXANDRU IOAN CUZA” DIN IAȘI

700511 Iași, Păcurari 9, tel./fax 0232 314947

Apărut: 2013
Comanda: 132



Informații și comenzi:

www.editura.uaic.ro

editura@uaic.ro

B.C.U. „M. EMINESCU” IAȘI



Diagnostic intercultural

Competitivitate organizațională prin mixare culturală
și despre creșterea performanței manageriale
prin sinergie interculturală

DUMITRU ZAIȚ

Situată între dezbaterile conceptual-filosofică și construcția metodologică necesare abordărilor interculturale, lucrarea propune un cadru structural al demersului de cercetare prin care se poate realiza o bună cercetare pentru diagnosticarea contextelor culturale diferite, conectate sau intrate în relație prin inițierea, dezvoltarea sau diversificarea afacerilor.

Accentul cade pe aspectele de natură teoretică și aplicată pe care le apelează diagnosticarea interculturală necesară unei bune poziționări a întreprinderii care face afaceri în zone culturale diferite de cea de origine. Sunt astfel oferite managerului și managementului întreprinderii tehnici și instrumente adaptate de diagnosticare interculturală, precum și principii și reguli de analiză și interpretare a rezultatelor astfel obținute. Învățarea și antrenarea interculturale sunt propuse pentru a susține o cât mai corectă poziționare a profesionistului față de intercultural în afaceri.



www.editura.uaic.ro



Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza” Iași